Această pagină a fost lăsată goală în mod intenționat

Management strategic

CONCEPTE ȘI CAZURI

Editorial Director: Sally Yagan
Editor in Chief: Eric Svendsen
Acquisitions Editor: Kim Norbuta
Product Development Manager: Ashley Santora
Editorial Project Manager: Claudia Fernandes
Editorial Assistant: Meg O'Rourke
Director of Marketing: Patrice Lumumba Jones
Marketing Manager: Nikki Ayana Jones
Marketing Assistant: Ian Gold
Senior Managing Editor: Judy Leale
Associate Production Project Manager: Ana Jankowski
Operations Specialist: Ilene Kahn
Art Director: Steve Frim
Text and Cover Designer: Judy Allan
Manager, Visual Research: Beth Brenzel
Manager, Rights and Permissions: Zina Arabia
Image Permission Coordinator: Cynthia Vincenti
Manager, Cover Visual Research & Permissions: Karen Sanatar
Cover Art: Vetta TM Collection Dollar Bin: istockphoto
Editorial Media Project Manager: Ashley Lulling
Production Media Project Manager: Lisa Rinaldi
Full-Service Project Management: Thistle Hill Publishing Services, LLC
Composition: Integra Software Services, Ltd.
Printer/Binder: Courier/Kendallville
Cover Printer: Lehigh-Phoenix Color/Hagerstown
Text Font: 10/12 Times

Creditele și mulțumirile împrumutate din alte surse și reproduse, cu permisiunea, în acest manual apar pe pagina corespunzătoare din text.

Copyright © 2011,2009,2007 de către Pearson Education, Inc., publicat ca Prentice Hall, One Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey 07458. Toate drepturile rezervate. Fabricat în Statele Unite ale Americii. Această publicație este protejată de drepturi de autor, iar permisiunea trebuie obținută de la editor înainte de orice reproducere interzisă, stocare într-un sistem de recuperare sau transmitere sub orice formă sau prin orice mijloc, electronic, mecanic, fotocopiere, înregistrare sau similar. Pentru a obține permisiunea(e) de a utiliza materiale din această lucrare, vă rugăm să trimiteți o solicitare scrisă către Pearson Education, Inc., Permissions Department, One Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey 07458.

Multe dintre desemnările producătorilor și vânzătorului pentru a le distinge produsele sunt revendicate ca mărci comerciale. În cazul în care acele denumiri apar în această carte, iar editorul cunoștea o revendicare privind o marcă comercială, denumirile au fost tipărite cu majuscule inițiale sau cu majuscule.

Datele de catalogare în publicație ale Bibliotecii Congresului
David, Fred R.
Management strategic: concepte și cazuri / Fred R. David.—ed. a XIII-a. p. cm.
Include referințe bibliografice și index.
ISBN-13: 978-0-13-612098-8 (legat cu majuscule)
ISBN-10: 0-13-612098-9 (legat cu majuscule)
1. Planificare strategică. 2. Planificare strategică — Studii de caz. I. Titlu.
HD30.28.D385 2011
658.4'012—dc22

2009052036

10 98765432

Prentice Hall
este o amprentă a

PEARSON

www.pearsonhighered.com

ISBN 10: 0-13-612098-9
ISBN 13: 978-0-13-612098-8

EDIȚIA A 13-A

Management strategic

CONCEPTE ȘI CAZURI

Fred R. David

Universitatea Francis Marion din Florența, Carolina de Sud

Prentice Hall

Boston Columbus Indianapolis New York San Francisco Upper Saddle River
Amsterdam Cape Town Dubai Londra Madrid Milano Munchen Paris Montreal Toronto
Delhi Mexico City Sao Paulo Sydney Hong Kong Seul Singapore Taipei Tokyo

Lui Joy, Forest, Byron și Meredith —
soției și copiilor mei —
pentru încurajarea și dragostea lor.

Această pagină a fost lăsată goală în mod intenționat

Această pagină a fost lăsată goală în mod intenționat

Brief Contents

Prefață xvii

Mulțumiri xxiii

Despre autor xxvii

Partea 1
Privire de ansamblu asupra managementului strategic 2

Capitolul 1
Natura managementului strategic 2
CAZUL COEZIUNEA: MCDONALD'S — 2009 27

Partea 2
Formularea strategiei 40

Capitolul 2
Viziunea și misiunea de afaceri 40

Capitolul 3
Evaluarea externă 58

Capitolul 4
Evaluarea internă 90

Capitolul 5
Strategii în acțiune 130

Capitolul 6
Analiza și alegerea strategiei 172

Partea 3
Implementarea strategiei 210

Capitolul 7
Strategii de implementare: probleme de management și operațiuni 210

Capitolul 8
Strategii de implementare: Marketing, Finanțe/ Probleme de contabilitate, cercetare și dezvoltare și MIS 250

Partea 4
Evaluarea strategiei 284

Capitolul 9
Revizuirea strategiei, evaluarea, și Controlul 284

Partea 5
Subiecte cheie de management strategic 308

Capitolul 10
Etica în afaceri/Responsabilitatea socială/ Durabilitatea mediului 308

Capitolul 11
Probleme globale/internaționale 328

Partea 6
Cazul Strategic-Management Analiza 346

Cum să pregătești și să prezinți o Analiză de caz 346

Nume Index 359

Index de subiecte 363

Această pagină a fost lăsată
goală în mod intenționat

Contents

Prefață xvii

Mulțumiri xxiii

Despre autor xxvii

Partea 1
Privire de ansamblu asupra managementului strategic 2

Capitolul 1
Natura managementului strategic 2

CORPORAȚIA MCDONALD'S: MĂ FACEȚI DE MINE ÎNTR-O ECONOMIE SLABĂ 4

Ce este managementul strategic? 5

Definirea managementului strategic 6 □ Etape ale Management strategic 6 □ Integrarea intuiției și analizei 7 □ Adaptarea la schimbare 8

Termeni cheie în managementul strategic 9

Avantaj competitiv 9 **1** Strategi 10 □ Declarații de viziune și misiune 11 □ Oportunități și amenințări externe 11 □ Puncte tari și puncte slabe interne 12 □ Obiective pe termen lung 13 □ Strategii 13 □ Obiective anuale 114 **1** Politici

Modelul de management strategic 14

Beneficiile managementului strategic 16

Beneficii financiare 17 **1** Beneficii nefinanciare 18

De ce unele firme nu fac planificare strategică 18

Capcane în planificarea strategică 19

Orientări pentru un management strategic eficient 19

Compararea strategiei de afaceri cu cea militară 21

CAZUL DE COEZIUNE: CORPORAȚIA MCDONALD'S—2009 27

ASIGURAREA EXERCIȚIILOR DE ÎNVĂȚARE 37

Asigurarea învățării Exercițiul 1A: Colectarea informațiilor despre strategie 37

Asigurarea învățării Exercițiul 1B: Planificarea strategică pentru universitatea mea 37

Asigurarea învățării Exercițiul 1C: Planificarea strategică la o companie locală 38

Asigurarea învățării Exercițiul 1D: Familiarizarea cu SMCO 38

Partea 2
Formularea strategiei 40

Capitolul 2
Viziunea și misiunea de afaceri 40

WAL-MART: FACEȚI MINE ÎNTR-O ECONOMIE SLABĂ 42

Ce vrem să devenim? 43

Care este afacerea noastră? 43

Viziune versus misiune 45 □ Procesul de dezvoltare a viziunii și a declarațiilor de misiune 46

Importanța (Beneficiile) declarațiilor de viziune și misiune 47

O rezoluție de opinii divergente 48

Caracteristicile unei declarații de misiune 49

O declarație de atitudine 49 □ Un client Orientare 50 **1** Componentele declarației de misiune 51

Redactarea și evaluarea declarațiilor de misiune 53

ASIGURAREA EXERCIȚIILOR DE ÎNVĂȚARE 56

Asigurarea învățării Exercițiul 2A: Evaluarea misiunii Declarații 56

Asigurarea învățării Exercițiul 2B: Scrierea unei viziuni și misiuni Declarație pentru McDonald's Corporation 56

Asigurarea învățării Exercițiul 2C: Scrierea unei viziuni și misiuni Declarație pentru Universitatea mea 57

Asigurarea învățării Exercițiul 2D: Efectuarea cercetării privind declarația de misiune 57

Capitolul 3
Evaluarea externă 58

DUNKIN' BRANDS, INC.: FĂRĂ MINUNĂ ÎN UN SLAB ECONOMIA 60

Natura unui audit extern 61

Forțe externe cheie 61 **1** Procesul de realizare a unui audit extern 62

Vizualizarea organizației industriale (I/O) 63

Forțele economice 63

Forțele sociale, culturale, demografice și ale mediului natural 66

Forțe politice, guvernamentale și juridice 68

Forțele tehnologice 69

Forțele competitive 71

Programe de inteligență competitivă 72 **1** Caracterul comun al pieței și asemănarea resurselor 74

modelul cu cinci forțe al lui Porter 74

Rivalitatea între firmele concurente 75 **1** Intrare potențială a Noi concurenți 76 □ Dezvoltarea potențială a produselor de substituție 77 □ Puterea de negociere a furnizorilor 77 □ Puterea de negociere a consumatorilor 77

Surse de informații externe 78

Instrumente și tehnici de prognoză 78

Efectuarea de ipoteze 79

Analiza industriei: matricea de evaluare a factorilor externi (EFE) 80
Matricea profilului competitiv (CPM) 81

ASIGURAREA EXERCIȚIILOR DE ÎNVĂȚARE 86
Asigurarea învățării Exercițiul 3A: Dezvoltarea unei matrice EFE pentru McDonald's Corporation 86
Asigurarea învățării Exercițiul 3B: Externul Evaluarea 86
Asigurarea învățării Exercițiul 3C: Dezvoltarea unei matrice EFE pentru Universitatea mea 87
Asigurarea învățării Exercițiul 3D: Dezvoltarea unei matrice de profil competitiv pentru McDonald's Corporation 87
Asigurarea învățării Exercițiul 3E: Dezvoltarea unui competitiv Matricea de profil pentru Universitatea mea 87

Capitolul 4
Evaluarea internă 90

AMAZON.COM, INC.: FACEȚI MINE ÎNTR-O ECONOMIE SLAB. CUM? 92

Natura unui audit intern 93
Forțe interne cheie 93 □ Procesul de realizare a unui audit intern 93
Viziunea bazată pe resurse (RBV) 96
Integrarea strategiei și culturii 97
Management 99
Planificare 100 □ Organizare 100 3 Motivare 101 □ Angajarea personalului 102 □ Control 102 3 Lista de întrebări pentru auditul de management 103
Marketing 103
Analiza clienților 103 3 Vânzarea produselor/serviciilor 103 3 Planificarea produselor și serviciilor 104 □ Prețuri 105 □ Distribuție 105 3 Cercetare de marketing 106 3 Analiza cost/beneficiu 106 3 Lista de întrebări de marketing/audit 106
Finanțe/Contabilitate 106
Funcții financiare/contabile 107 3 Tipuri de bază de rapoarte financiare 108 3 Lista de verificare a auditului financiar/contabil 113
Producție/Operațiuni 113
Lista de verificare pentru auditul producției/operațiunilor 115
Cercetare și dezvoltare 115
C&D intern și extern 116 3 Audit de cercetare și dezvoltare 117
Sisteme informatice de management 117
Software de planificare strategică 118 3 Auditul sistemelor informaționale de management 119
Analiza lanțului valoric (VCA) 119
Benchmarking 120
Matricea de evaluare internă a factorilor (IFE) 122

ASIGURAREA EXERCIȚIILOR DE ÎNVĂȚARE 128
Asigurarea învățării Exercițiul 4A: Efectuarea unei analize a raportului financiar pentru McDonald's Corporation (MCD) 128
Asigurarea învățării Exercițiul 4B: Construirea unei matrice IFE pentru McDonald's Corporation 128
Asigurarea învățării Exercițiul 4C: Construirea unei matrice IFE pentru universitatea mea 128

Capitolul 5
Strategii în acțiune 130

VOLKSWAGEN AG: ÎNTREPRIND O ECONOMIE SLABĂ. CUM? 132

Obiective pe termen lung 133
Natura obiectivelor pe termen lung 133 3 Obiective financiare versus obiective strategice 134 □ Nu se gestionează prin obiective 135
Balanced Scorecard 135
Tipuri de strategii 136
Niveluri de strategii 138
Strategii de integrare 139
Integrare înainte 139 □ Integrare înapoi 140 □ Integrarea orizontală 141
Strategii intensive 141
Penetrarea pieței 141 3 Dezvoltarea pieței 142 3 Dezvoltarea produsului 142
Strategii de diversificare 143
Diversificare asociată 144 3 Diversificare fără legătură 144
Strategii defensive 146
Retragere 146 3 Cesionare 148 3 Lichidare 149
Cele cinci strategii generice ale lui Michael Porter 151
Strategii de conducere a costurilor (Tipul 1 și Tipul 2) 152 □ Strategii de diferențiere (Tipul 3) 153 □ Strategii de focalizare (Tipul 4 și Tipul 5) 154 □ Strategii de concurență pe piețe turbulente, cu viteză mare 155
Mijloace de realizare a strategiilor 155
Cooperarea între concurenți 155 3 Joint Venture/Parteneriat 156 3 Fuziune/Achiziție 158 3 Avantajele primului mutant 161 3 Externalizarea 161
Managementul strategic în organizațiile nonprofit și guvernamentale 162
Instituții de învățământ 162 □ Organizații medicale 163 3 Agenții și departamente guvernamentale 163
Managementul strategic în firmele mici 164

ASIGURAREA EXERCIȚIILOR DE ÎNVĂȚARE 168
Asigurarea învățării Exercițiul 5A: Ce strategii ar trebui să urmeze McDonald's în 2011-2013? 168
Asigurarea învățării Exercițiul 5B: Examinarea articolelor Strategiei 168 Asigurarea învățării Exercițiul 5C: Clasificarea unor strategii pentru anul 2009 169
Asigurarea învățării Exercițiul 5D: Cât de riscante sunt diferitele strategii alternative? 169
Asigurarea învățării Exercițiul 5E: Dezvoltarea de strategii alternative pentru universitatea mea 170
Asigurarea învățării Exercițiul 5F: Lecții în a face afaceri la nivel global 170

Capitolul 6
Analiza și alegerea strategiei 172

APPLE: MĂRĂ DE MINE ÎNTR-O ECONOMIE SLABĂ. CUM? 174

Natura analizei și alegerii strategiei 175
Procesul de generare și selectare a strategiilor 175
Un cadru cuprinzător de formulare a strategiei 176
Etapa de intrare 177
Etapa de potrivire 177
Matricea Puncte tari-Puncte slabe-Oportunități-Amenințări (SMOT) 178 I Matricea Evaluării Poziției Strategice și Acțiunilor (SPAȚIU) 181 □ Matricea Boston Consulting Group (BCG) 185 □ Matricea Intern-Extern (IE) 188 191 □ Matricea Strategiei Mare 188 191 □
Etapa de decizie 192
Matricea de planificare strategică cantitativă (QSPM) 192 □ Caracteristici pozitive și limitări ale QSPM 195
Aspecte culturale ale alegerii strategiei 196
Politica alegerii strategiei 196
Probleme de guvernare 198

ASIGURAREA EXERCIȚIILOR DE ÎNVĂȚARE 205
Asigurarea învățării Exercițiul 6A: Dezvoltarea unei matrice SWOT pentru McDonald's 205
Asigurarea învățării Exercițiul 6B: Dezvoltarea unei matrice SPACE pentru McDonald's 205
Asigurarea învățării Exercițiul 6C: Dezvoltarea unei matrice BCG pentru McDonald's 205
Asigurarea învățării Exercițiul 6D: Dezvoltarea unui QSPM pentru McDonald's 206
Asigurarea învățării Exercițiul 6E: Formularea strategiilor individuale 206
Asigurarea învățării Exercițiul 6F: Testul Mach 206
Asigurarea învățării Exercițiul 6G: Dezvoltarea unei matrice BCG pentru Universitatea mea 208
Asigurarea învățării Exercițiul 6H: Rolul consiliilor de administrație 208
Asigurarea învățării Exercițiul 6I: Localizarea companiilor într-o matrice de mare strategie 209

Partea 3
Implementarea strategiei 210

Capitolul 7
Strategii de implementare: probleme de management și operațiuni 210

GOOGLE: MAI MINUT ÎNTR-O ECONOMIE SLAB. CUM? 212

Natura implementării strategiei 213
Perspective de management 214

Obiective anuale 215

Politici 217

Alocarea resurselor 219

Gestionarea conflictului 220

Potrivirea structurii cu strategia 220
Structura funcțională 222 I Structura divizională 222 □ Structura unității strategice de afaceri (SBU) 225 □ Structura matriceală 226 I Câteva lucruri de făcut și ce nu trebuie făcute în elaborarea organigramelor 228

Restructurare, Reinginerie și E-Engineering 229
Restructurare 230 □ Reinginerire 231

Conectarea performanței și a plății la Strategii 231

Gestionarea rezistenței la schimbare 234

Crearea unei culturi de sprijin pentru strategie 235

Preocupări de producție/operațiuni la implementarea strategiilor 236

Preocupări legate de resursele umane la implementarea strategiilor 237
Planuri de deținere a acțiunilor angajaților (ESOP) 239 □ Echilibrarea vieții profesionale și viața acasă 240 □ Beneficiile unei forțe de muncă diverse 242 □ Programe de wellness corporative 242

ASIGURAREA EXERCIȚIILOR DE ÎNVĂȚARE 248
Asigurarea învățării Exercițiul 7A: Revizuirea organigramei McDonald's 248
Asigurarea învățării Exercițiul 7B: Organizațiile își stabilesc cu adevărat obiective? 248
Asigurarea învățării Exercițiul 7C: Înțelegerea culturii universității mele 249

Capitolul 8
Strategii de implementare: probleme de marketing, finanțe/contabilitate, cercetare și dezvoltare și MIS 250

Natura implementării strategiei 252

JOHNSON & JOHNSON (J&J): FACEȚI MINE ÎNTR-O ECONOMIE SLABĂ. CUM? 252

Probleme curente de marketing 253
Noile principii de marketing 254 □ Publicitate media 256 □ Marketing bazat pe scop 257

Segmentarea pieței 257
Internetul face segmentarea pieței mai ușoară? 259

Poziționarea produsului 260

Probleme financiare/contabil 261

Obținerea de capital pentru implementarea strategiilor 262
Noua sursă de finanțare 266 □ Situații financiare proiectate 266 □ Situații financiare proiectate pentru Mattel, Inc. 268 □ Bugete financiare 271 □ Evaluarea valorii unei afaceri 273 □ Decizia dacă să devină publică 275

Probleme de cercetare și dezvoltare (C&D) 275

Probleme legate de sistemele informaționale de management (MIS) 277

ASIGURAREA EXERCIȚIILOR DE ÎNVĂȚARE 282
Asigurarea învățării Exercițiul 8A: Dezvoltarea unei hărți de poziționare a produsului pentru McDonald's 282
Asigurarea învățării Exercițiul 8B: Efectuarea unei analize EPS/EBIT pentru McDonald's 282
Asigurarea învățării Exercițiul 8C: Pregătirea situațiilor financiare proiectate pentru McDonald's 282
Asigurarea învățării Exercițiul 8D: Determinarea valorii în numerar a McDonald's 283
Asigurarea învățării Exercițiul 8E: Elaborarea unei hărți de poziționare a produsului pentru universitatea mea 283
Asigurarea învățării Exercițiul 8F: Băncile au nevoie de situații financiare proiectate? 283

Partea 4
Evaluarea strategiei 284

Capitolul 9
Revizuirea, evaluarea și controlul strategiei 284

MAGAZINE DE DOLLARI DE FAMILIE: MAI MINUT ÎNTR-O ECONOMIE SLAB. CUM? 286

Natura evaluării strategiei 286
Procesul de evaluare a strategiilor 290

O strategie-cadru de evaluare 290
Revizuirea bazelor strategiei 290 1 Măsurarea performanței organizaționale 292 □ Luarea de acțiuni corective 294

Balanced Scorecard 295

Surse publicate de informații privind strategia-evaluare 297

Caracteristicile unui sistem eficient de evaluare 298

Planificarea pentru situații de urgență 299

Audit 300

Provocările secolului XXI în managementul strategic 301
Arta științei Numărul 301 1 Problema vizibilă sau ascunsă 301 □ Abordarea de sus în jos sau de jos în sus 302

ASIGURAREA EXERCIȚIILOR DE ÎNVĂȚARE 306
Asigurarea învățării Exercițiul 9A: Pregătirea unui raport de evaluare

a strategiei pentru McDonald's Corp. 306
Asigurarea învățării Exercițiul 9B: Evaluarea strategiilor universității mele 306

Partea 5
Subiecte cheie de management strategic 308

Capitolul 10
Etica în afaceri/Responsabilitatea socială/ Sustenabilitatea mediului 308

WALT DISNEY: ÎNTREPRIND O ECONOMIE SLABĂ. CUM? 310

Etica în afaceri 311

Codul de etică în afaceri 312 □ O cultură etică 313 □ Mită 314 **1** Relații amoroase la locul de muncă 314

Responsabilitatea socială 315

Politica socială 315 □ Politici sociale privind pensionarea 316

Durabilitatea mediului 317

Ce este un raport de sustenabilitate? 317 □ Lipsa standardelor în schimbare 318 □ Reglementările Obama 318 □ Gestionarea afacerilor de mediu în firmă 319 **1** Ar trebui studenții să primească instruire în domeniul mediului? 319 □ Motivele pentru care firmele ar trebui să fie „verzi" 320 □ Să fie proactive, nu reactive 320 □ Certificarea ISO 14000/14001 320 **1** Vin rețelele de mașini electrice 321 **1** Reuniunea de la Copenhaga din martie 2009 322

ASIGURAREA EXERCIȚIILOR DE ÎNVĂȚARE 326

Asigurarea învățării Exercițiul 10A: McDonald's are un cod de etică în afaceri? 326
Asigurarea învățării Exercițiul 10B: Etica spionării concurenților 326
Asigurarea învățării Exercițiul 10C: Cine pregătește un raport de sustenabilitate? 327

Capitolul 11
Probleme globale/internaționale 328

MARRIOTT INTERNATIONAL: FĂRĂ MINE ÎNTR-O ECONOMIE SLAB. CUM? 330

Organizații multinaționale 331

Avantajele și dezavantajele operațiunilor internaționale 332

Provocarea globală 333

Globalizarea 334 □ O economie slabă 335

Statele Unite versus culturile de afaceri străine 335

Cultura mexicană 337 **1** Cultura japoneză 338 **1** Diferențele de comunicare între țări 338

Rate de impozitare la nivel mondial 339

Asocieri în participație în India 339

ASIGURAREA EXERCIȚIILOR DE ÎNVĂȚARE 343

Asigurarea învățării Exercițiul 11A: McDonald's vrea să intre în Africa. Ajută-i. 343
Asigurarea învățării Exercițiul 11B: Universitatea mea recrutează în țări străine? 343
Asigurarea învățării Exercițiul 11C: Evaluarea diferențelor de cultură între țări 343
Asigurarea învățării Exercițiul 11D: Cât de bine călătoriți sunt studenții de afaceri de la Universitatea dvs.? 344

Partea 6
Analiza de caz de management strategic 346

Cum să pregătiți și să prezentați un caz Analiza 346

Ce este un caz de management strategic? 348

Orientări pentru pregătirea analizelor de caz 348

Nevoia de practică 348 □ Nevoia de Justificare 348 □ Nevoia de realism 348 □ Nevoia de specificitate 349 □ Nevoia de originalitate 349 □ Nevoia de a contribui 349

Pregătirea unui caz pentru discuții în clasă 349

Metoda cazului versus abordarea cursului 349 □ **Interacțiunea** încrucișată 350

Pregătirea unei analize scrise a cazului 350

Rezumatul executiv 350 □ Analiza scrisă cuprinzătoare 351 **1** Pași în pregătirea unei analize scrise cuprinzătoare 351

Realizarea unei prezentări orale 351

Organizarea prezentării 351 □ Controlul dvs Vocea 352 □ Gestionarea limbajului corpului 352 □ Vorbirea din note 352 □ Construirea ajutoarelor vizuale 352 □ Răspunsul la întrebări 353 □ Sfaturi pentru succes în analiza de caz 353 □ Sfaturi pentru conținut 353 □ Sfaturi pentru **analiza procesului** □ 354 Sfaturi pentru analiza de caz □ Exemplu de analiză a cazului 355

ETAPE ÎN PREZENTAREA UNEI ANALIZE A CAZULUI ORAL 356

Prezentare orală — Pasul 1: Introducere (2 minute) 356
Prezentare orală — Pasul 2: Misiune/Viziune (4 minute) 356
Prezentare orală — Pasul 3: Evaluare internă (8 minute) 356
Prezentare orală — Pasul 4: Evaluare externă (8 minute) 357
Prezentare orală — Pasul 5: Formularea strategiei (14 minute) 357
Prezentare orală — Pasul 6: Implementarea strategiei (8 minute) 357
Prezentare orală — Pasul 7: Evaluarea strategiei (2 minute) 358
Prezentare orală — Pasul 8: Concluzie (4 minute) 358

Nume Index 359

Index de subiecte 363

Cazuri

OSPITALITATE/DIVERTISMENT

1. Compania Walt Disney — 2009, Mernoush Banton 1
2. Parcul de distracții Merryland — 2009, Gregory Stone 14

COMPANII AERIENE

3. JetBlue Airways Corporation — 2009, Mernoush Banton 26
4. AirTran Airways, Inc. — 2009, Charles M. Byles 37

MAGAZINE DE AMANTUL

5. Family Dollar Stores, Inc. — 2009, Joseph W. Leonard 50
6. Wal-Mart Stores, Inc. — 2009, Amit J. Shah și Michael L. Monahanat 59
7. Whole Foods Market, Inc. — 2009, James L. Harbin și Patricia Humphrey 73
8. Macy's, Inc. — 2009, Rochelle R. Brunson și Marlene M. Reed 83

BAZAT DE INTERNET

9. Yahoo! Inc. — 2009, Hamid Kazeroony 91
10. eBay Inc. — 2009, Lori Radulovich 99

FINANCIAR

11. Wells Fargo Corporation — 2009, Donald L. Crooks, Robert S. Goodman și John Burbridge 111

RESTAURANTE

12. Krispy Kreme Donuts (KKD) - 2009, John Burbridge și Coleman Rich 120
13. Starbucks Corporation — 2009, Sharynn Tomlin 129

NONPROFIT

14. Serviciul poștal al Statelor Unite (USPS) — 2009, Fred și Pădurea David 138
15. National Railroad Passenger Corporation (AMTRAK) — 2009, Kristopher J. Blanchard 150
16. Bunăvoință din județele San Francisco, San Mateo și Marin - 2009, Mary E.Vradelis 158

TRANSPORTUL

17. Harley-Davidson, Inc. — 2009, Carol Pope și Joanne Mack 166
18. Ford Motor Company — 2009, Alen Badal 176

ALIMENTARE

19. Kraft Foods Inc. — 2009, Kristopher J. Blanchard 184
20. Hershey Company — 2009, Anne Walsh și Ellen Mansfield 192

ÎNGRIJIREA PERSONALĂ

21. Johnson & Johnson - 2009, Sharynn Tomlin, Matt Milhauser, Bernhard Gierke, Thibault Lefebvre și Mario Martinez 201
22. Avon Products Inc. — 2009, Rochelle R. Brunson și Marlene M. Reed 212

BĂUTURĂ

23. Molson Coors — 2009, Amit J. Shah 220
24. PepsiCo — 2009, John și Sherry Ross 232

SĂNĂTATE

25. Pfizer, Inc. — 2009, Vijaya Narapareddy 243
26. Merck & Company Inc. — 2010, Mernoush Banton 252

SPORT

27. Nike, Inc. — 2010, Randy Harris 261
28. Callaway Golf Company — 2009, Amit J. Shah 272

ENERGIE

29. Chevron Corporation — 2009, Linda Herkenhoff 282

Această pagină a fost lăsată goală în mod intenționat

Prefaţă

De ce este nevoie de această nouă ediție?

Recesiunea economică globală a creat astăzi o lume a afacerilor care este destul de diferită și mai complexă decât era acum doi ani când a fost publicată ediția anterioară a acestui text. Mii de afaceri au dispărut, iar consumatorii au devenit extrem de sensibili la preț și adesea cumpărători reticenți de produse și servicii. Piețele de credit foarte strânse, șomajul ridicat și milioane de noi antreprenori au schimbat, de asemenea, peisajul afacerilor. Firmele de afaceri care au supraviețuit ultimilor trei ani de turbulențe economice globale sunt astăzi mai slabe și mai răutăcioase decât oricând. Obținerea și susținerea avantajului competitiv este mai dificilă ca niciodată. Rețelele de socializare și comerțul electronic au modificat marketingul la esențial, încă de la ediția anterioară. Această nouă ediție dezvăluie cum să conducă o planificare strategică eficientă în această nouă ordine mondială.

Încă de la ediția anterioară, mii de lichidări, falimenturi, cesionări, fuziuni , alianțe și parteneriate au captat vestea. Scandalurile corporative au evidențiat necesitatea îmbunătățirii eticii în afaceri și a dezvăluirii corporative a tranzacțiilor financiare. Reducerea, redimensionarea și reinginerirea au contribuit la modificarea permanentă a -peisajului corporativ. Mii de firme au început să facă afaceri la nivel global, iar alte mii și-au închis operațiunile globale. Mii de oameni au prosperat și totuși mii au eșuat în ultimii doi ani, deoarece recesiunea globală ia cruțat pe puțini. Avantajele competitive de lungă durată s-au erodat pe măsură ce s-au format altele noi. Această nouă ediție surprinde complexitatea acestui mediu de afaceri mondial.

Atât provocările, cât și oportunitățile cu care se confruntă organizațiile de toate dimensiunile astăzi sunt mai mari ca niciodată. Există mai puțin loc ca niciodată pentru erori în formularea și punerea în aplicare a unui plan strategic. Această nouă ediție oferă o abordare sistematică eficientă pentru dezvoltarea unui plan strategic clar, chiar și în cele mai rele vremuri. Schimbările făcute în această ediție vizează în mod direct ilustrarea efectului noilor concepte și tehnici de afaceri asupra teoriei și practicii managementului strategic.

Datorită amplorii schimbărilor recente care afectează companiile, culturile și țările, fiecare pagină a acestei ediții a fost actualizată. Prima ediție a acestui text a fost publicată în 1986. De atunci, acest manual a devenit una dintre cele mai citite cărți de management strategic, poate cea mai citită, din lume. Acest text este acum publicat în nouă limbi.

Ce este nou în această ediție?

Această ediție include noi funcții interesante, modificări și conținut conceput pentru a poziționa acest text ca lider clar și cea mai bună alegere pentru predarea managementului strategic. Iată un rezumat al noutăților din această ediție:

- Un nou capitol 10, „Etica în afaceri/Responsabilitatea socială/Sustenabilitatea mediului”; există o nouă acoperire extinsă a eticii și sustenabilității, deoarece acest text subliniază că „o etică bună este o afacere bună”. Unic pentru textele de management strategic, discuția despre mediul natural este consolidată în această ediție pentru a promova și încuraja firmele să desfășoare operațiuni într-o manieră ecologică. Respectul pentru mediul natural a devenit o preocupare importantă pentru consumatori, companii, societate și AACSB-International.
- Un nou capitol 11, „Probleme globale/internaționale”; există o nouă acoperire extinsă a diferențelor de management strategic cultural și conceptual între țări. A face afaceri la nivel global a devenit o necesitate, mai degrabă decât un lux în majoritatea industriilor, deoarece aproape toate deciziile strategice de astăzi sunt afectate de

probleme și preocupări. Fiecare companie de caz din această ediție face afaceri la nivel global, oferind studenților oportunități ample de a evalua și lua în considerare aspectele internaționale ale activității de afaceri.

- O nouă inserție în cutie la începutul fiecărui capitol prezintă o companie care sa descurcat excepțional de bine în recesiunea economică globală din 2008-2010 și dezvăluie strategia lor.
- Sute de exemple noi abundă în fiecare capitol.
- Un nou caz de coeziune privind McDonald's Corporation (2010); aceasta este una dintre cele mai de succes, binecunoscute și mai bine gestionate companii globale din lume; elevii aplică concepte de strategie la McDonald's la sfârșitul fiecărui capitol prin intermediul noilor exerciții de asigurare a învățării.
- Treizeci și două de noi tabele în capitole pentru a surprinde mai bine conceptele cheie de management strategic.
- Un model de management strategic cuprinzător revizuit pentru a reflecta noile capitole.
- Narațiune extinsă nouă despre teoria și conceptele managementului strategic în fiecare capitol pentru a ilustra noua ordine mondială a afacerilor.
- În medie, 15 întrebări noi de recenzie la sfârșitul fiecărui capitol.
- Patruzeci și opt de noi exerciții de asigurare a învățării la sfârșitul capitolelor care aplică conceptele capitolului; exercițiile pregătesc studenții pentru analiza de caz strategic-management.
- Douăzeci și patru de fotografii color noi dau viață ediției și ilustrează companii/concepte.
- Toate citirile curente noi la sfârșitul fiecărui capitol; În capitole sunt prezentate noi cercetări și teorii ale gânditorilor seminali în dezvoltarea strategiei, cum ar fi Ansoff, Chandler, Porter, Hamel, Prahalad, Mintzberg și Barney; aspectele practice ale managementului strategic, totuși, sunt încă în centrul atenției și marca comercială a acestui text de mai jos.
- Douăzeci și nouă de cazuri noi — grupate pe industrie; combinație excelentă de organizații cu profit/nonprofit, mari/mici și de producție/servicii; toate cazurile au orar 2009-2010; toate cazurile sunt „cuprinzătoare" în sensul că fiecare se concentrează pe mai multe funcții de afaceri, mai degrabă decât să abordeze o anumită problemă sau problemă de afaceri; toate cazurile sunt nedissimulate și prezintă organizații reale din industrii reale folosind nume reale și locuri reale (nimic nu este fictiv în orice caz); toate cazurile prezintă o organizație „în curs de schimbare strategică", oferind astfel studenților probleme de actualitate de evaluat și luat în considerare; toate cazurile sunt scrise într-un stil de scriere viu, concis, care captează interesul cititorului și stabilește un timp, de obicei în paragraful de deschidere; toate cazurile oferă informații cantitative excelente, cum ar fi numere, rapoarte, procente, valori în dolari , grafice, statistici și hărți, astfel încât studenții să poată pregăti un plan strategic mai specific, rațional și mai susținut pentru organizație; toate cazurile oferă informații excelente despre industrie și concurenți.

Această ediție continuă să ofere multe caracteristici și conținut speciale testate în timp, care au făcut ca acest text să aibă un succes atât de mare de peste 20 de ani. Mărcile istorice ale acestui text care sunt consolidate în această ediție sunt descrise mai jos.

Capitole: Caracteristici testate în timp

- Acest text îndeplinește orientările AACSB-International care susțin o orientare a practicienilor mai degrabă decât o abordare teorie/cercetare. Oferă o abordare orientată spre competențe pentru dezvoltarea unei declarații de viziune și misiune; efectuarea unui audit extern; efectuarea unei evaluări interne; și formularea, implementarea și evaluarea strategiilor.
- Stilul de scriere al autorului este concis, conversațional, interesant, logic, plin de viață și susținut de numeroase exemple actuale.
- Un model de management strategic simplu, integrativ, apare în toate capitolele și pe

coperta interioară a textului. Acest model este utilizat pe scară largă pentru planificarea strategică în rândul consultanților și companiilor din întreaga lume. Un recenzent a spus: „Un lucru pe care l-am admirat la textul lui David este că urmează secvența fundamentală de formulare, implementare și evaluare a strategiei. Există un flux de bază de la misiune/scopuri la scanarea mediului intern/extern până la dezvoltarea strategiei , selecția, implementarea și evaluarea. Acesta a fost și continuă să fie un semn distinctiv al textului lui David. Multe alte texte de strategie sunt mai disjunse în prezentarea lor și, astfel, confuz pentru student, mai ales la nivel de licență."

- Un caz de coeziune urmează Capitolul 1 și este revizuit la sfârșitul fiecărui capitol. Acest caz de coeziune permite studenților să aplice concepte și tehnici de management strategic la o organizație reală, pe măsură ce este acoperit materialul capitolului, care îi pregătește pe studenți pentru analiza de caz în cadrul cursului.
- Exercițiile de asigurare a învățării de la sfârșitul capitolului aplică în mod eficient concepte și tehnici într-o manieră provocatoare, semnificativă și plăcută. Optsprezece exerciții aplică material text în cazul de coeziune; 10 aplica material textual la un colegiu sau universitate; alte 10 exerciții trimit studenții în lumea afacerilor pentru a explora subiecte importante de strategie. Exercițiile sunt relevante, interesante și contemporane.
- Există o pedagogie excelentă în acest text, inclusiv citate notabile și obiective pentru a deschide fiecare capitol și termeni cheie, lecturi curente, întrebări de discuție și - exerciții experiențe pentru a închide fiecare capitol.
- Există o acoperire excelentă a problemelor de formulare a strategiei, cum ar fi etica în afaceri, operațiunile globale versus interne, viziune/misiune, analiză matrice, parteneriat, joint venture, analiză competitivă, guvernanță și linii directoare pentru efectuarea unei evaluări interne/externe a strategiei.
- Există o acoperire excelentă a problemelor de implementare a strategiei, cum ar fi cultura corporativă, structura organizațională, externalizarea, conceptele de marketing, analiza financiară și etica în afaceri.
- O abordare sistematică, analitică este prezentată în Capitolul 6, incluzând matrici precum SWOT, BCG, IE, GRAND, SPACE și QSPM.
- Materialul capitolului este din nou publicat într-un format în patru culori.
- Este disponibilă o versiune broșată numai pentru capitole a textului.
- Este disponibilă publicarea personalizată a cazurilor prin care un instructor poate combina capitole din acest text cu cazuri dintr-o varietate de surse sau poate selecta orice număr de cazuri dorit din cele 29 de cazuri din textul complet.
- Pentru materialul capitolului, pachetul auxiliar remarcabil include un *manual cuprinzător al instructorului,* bancă de teste computerizată și PowerPoint.

*Modelul cuprinzător de management strategic este afișat pe coperta interioară a textului. La începutul fiecărui capitol, secțiunea modelului de strategie cuprinzătoare acoperită în acel capitol este evidențiată și extinsă, astfel încât studenții să poată vedea focalizarea fiecărui capitol în modelul cuprinzător unificator de bază.
*Matricea de informații despre caz și matricea de descriere a cazului furnizate în prefață dezvăluie (1) domenii de actualitate evidențiate în fiecare caz și (2) informații de contact și locație pentru fiecare companie de caz. Aceste matrice oferă sugestii cu privire la modul în care cazurile tratează conceptele din cele 11 capitole.

Cazuri: Caracteristici testate în timp

- Această ediție conține cel mai actual set de cazuri din orice text de management strategic de pe piață. Toate cazurile includ date și informații financiare de la sfârșitul anului 2009.
- Cazurile se concentrează pe firme binecunoscute din știri care fac schimbări strategice. Toate cazurile sunt nedisimulate, iar majoritatea sunt scrise exclusiv pentru ca acest text să reflecte

problemele și practicile actuale de management strategic. Toate acestea sunt cazuri „prietenoase pentru studenți".

- Organizate convenabil de industrie (de obicei, două firme concurente pe industrie), cazurile prezintă o combinație excelentă de firme mici, internaționale și non-profit.
- Toate cazurile au fost testate la clasă pentru a se asigura că sunt interesante, provocatoare și eficiente pentru ilustrarea conceptelor de management strategic.
- Toate cazurile oferă informații financiare complete despre firmă, precum și o organigramă și o declarație de viziune și misiune pentru organizație, dacă acestea au fost disponibile.
- Includerea personalizată a cazurilor pentru a cuprinde un text personalizat este disponibilă pentru a satisface nevoile speciale ale unor profesori.
- Pentru cazuri, pachetul auxiliar remarcabil include un *manual elaborat pentru soluții de caz* și asistență de pe site-ul web www.strategyclub.com .
- Toate cazurile sunt cuprinzătoare, în sensul că fiecare oferă o descriere completă a firmei și a operațiunilor acesteia, mai degrabă decât să se concentreze pe o problemă sau problemă, cum ar fi închiderea unei fabrici. Fiecare caz se pretează astfel studenților să pregătească un plan strategic pe trei ani pentru firmă.

Notă specială pentru studenți

Bun venit la managementul strategic. Acesta este un curs capstone provocator și interesant, care vă va permite să funcționați ca proprietar sau director executiv al diferitelor organizații. Sarcina dvs. principală în acest curs va fi să luați decizii strategice și să justificați aceste decizii prin comunicare orală și scrisă. Deciziile strategice determină direcția viitoare și poziția competitivă a unei întreprinderi pentru o lungă perioadă de timp. Deciziile de extindere geografică sau de diversificare sunt exemple de decizii strategice.

Luarea deciziilor strategice are loc în toate tipurile și dimensiunile de organizații, de la Exxon și IBM până la un mic magazin de hardware sau un mic colegiu. Viața și locurile de muncă ale multor oameni sunt afectate de decizii strategice, așa că mizele sunt foarte mari. Însăși supraviețuirea unei organizații este adesea în joc. Importanța generală a deciziilor strategice face ca acest curs să fie deosebit de interesant și provocator. Veți fi chemat în acest curs pentru a demonstra cum deciziile dumneavoastră strategice ar putea fi implementate cu succes.

În acest curs, puteți aștepta cu nerăbdare să luați decizii strategice atât ca individ, cât și ca membru al unei echipe. Indiferent de cât de mult lucrează angajații, o organizație are probleme reale dacă deciziile strategice nu sunt luate în mod eficient. A face lucrurile corect (eficacitatea) este mai important decât a face lucrurile corect (eficiența). De exemplu, multe ziare americane se clătesc pe măsură ce consumatorii trec din ce în ce mai mult la media interactivă pentru știri.

Veți avea ocazia în acest curs de a lua decizii strategice reale, poate pentru prima dată în cariera dumneavoastră academică. Nu ezitați să luați atitudine și să apărați strategii specifice pe care le determinați a fi cele mai bune, bazate pe instrumentele și conceptele din acest manual. Motivul pentru deciziile tale strategice va fi mai important decât decizia reală, deoarece nimeni nu știe cu siguranță care este cea mai bună strategie pentru o anumită organizație la un moment dat. Acest fapt accentuează caracterul subiectiv, de contingență, a procesului de management strategic.

Utilizați conceptele și instrumentele prezentate în acest text, împreună cu propria intuiție, pentru a recomanda strategii pe care le puteți apăra ca fiind cele mai potrivite pentru organizațiile pe care le studiați. De asemenea, va trebui să integrați cunoștințele dobândite în cursurile anterioare de afaceri. Din acest motiv, managementul strategic este adesea numit un curs capstone; poate doriți să păstrați această carte pentru biblioteca personală.

O marcă înregistrată a acestui text este orientarea către practician și aplicații. Această carte prezintă tehnici și conținut care vă vor permite să formulați, să implementați și să evaluați strategii în toate tipurile de organizații cu profit și nonprofit. Sfârșitul capitolului Exercițiile de asigurare a învățării vă permit să aplicați ceea ce ați citit în fiecare capitol la noul caz McDonald's Cohesion

și la propria universitate.

Vizitați cu siguranță Clubul de management strategic online la www.strategyclub.com. Șabloanele și linkurile de acolo vă vor economisi timp în efectuarea analizelor și vă vor face ca munca să arate profesională. Munciți din greu la acest curs și distrați-vă. Noroc!

Această pagină a fost lăsată goală în mod intenționat

Mulțumiri

Multe persoane au contribuit cu timp, energie, idei și sugestii pentru îmbunătățirea acestui text în 12 ediții. Puterea acestui text este atribuită în mare măsură înțelepciunii colective, muncii și experiențelor profesorilor, cercetătorilor, studenților și practicienilor de management strategic. Numele anumitor persoane ale căror cercetări publicate sunt menționate în această ediție a acestui text sunt enumerate în ordine alfabetică în Indexul numelor. Tuturor persoanelor implicate în realizarea acestui text atât de popular și de succes, le sunt îndatorat și recunoscător.

Multe persoane speciale și recenzenți au contribuit cu materiale și sugestii valoroase pentru această ediție. Aș dori să le mulțumesc colegilor și prietenilor mei de la Universitatea Auburn, Universitatea de Stat din Mississippi, Universitatea East Carolina și Universitatea Francis Marion. Am lucrat la facultatea de management la toate aceste universități. Zeci de studenți și profesori de la aceste școli au contribuit la formarea acestui text. Multe mulțumiri sunt adresate următorilor 15 recenzenți ai ediției anterioare ale căror comentarii au modelat această a treisprezecea ediție:

Moses Acquaah, Universitatea din Carolina de Nord din Greensboro

Charles M. Byles, Universitatea Virginia Commonwealth

Charles J. Capps III, Universitatea de Stat Sam Houston

Neil Dworkin, Universitatea de Stat din Western Connecticut

John Frankenstein, Brooklyn College/City University of New York

Bill W. Godair, Colegiul Landmark, Colegiul Comunitar din Vermont

Carol Jacobson, Universitatea Purdue

Susan M. Jensen, Universitatea din Nebraska din Kearney

Thomas E. Kulik, Universitatea Washington din St. Louis

Jerrold K. Leong, Universitatea de Stat Oklahoma

Trina Lynch-Jackson, Universitatea Indiana NW, Purdue Calumet, Colegiul Calumet din St. Joseph, Universitatea Wesleyan din Indiana

Raza Mir, Universitatea William Paterson

Thomas W. Sharkey, Universitatea din Toledo

Jill Lynn Vihtelic, Colegiul Sfânta Maria

Michael W. Wakefield, Universitatea de Stat din Colorado-Pueblo

Persoanele care dezvoltă cazuri pentru Reuniunea Asociației Nord-Americane de Cercetare a Cazelor, Reuniunea Midwest Society for Case Research Meeting, Eastern Case Writers Association Meeting, European Case Research Association Meeting și Harvard Case Services sunt de o importanță vitală pentru progresul continuu în domeniul managementului strategic . Din perspectiva cercetării, redactarea cazurilor de management strategic reprezintă o activitate academică valoroasă în rândul facultății. Este necesară o cercetare amplă pentru a structura cazurile de politici de afaceri într-un mod care expune problemele strategice, deciziile și comportamentul. Pedagogic, cazurile de management strategic sunt esențiale pentru studenți pentru a învăța cum să aplice concepte, să evalueze situații, să formuleze un „plan de joc” și să rezolve problemele de implementare. Fără un flux continuu de cazuri actualizate de politici de afaceri, cursul și disciplina de management strategic și-ar pierde o mare parte din energie și entuziasm.

Profesorii care predau acest curs suplimentează prelegerea cu simulări, vorbitori invitați, exerciții experiențiale, proiecte de clasă și/sau lecturi externe. Cu toate acestea, analiza de caz este de obicei coloana vertebrală a procesului de învățare în majoritatea cursurilor de management strategic din întreaga țară. Analiza de caz este aproape întotdeauna o parte integrantă a acestui curs.

Analiza cazurilor de management strategic oferă studenților posibilitatea de a lucra în echipă pentru a evalua operațiunile interne și problemele externe cu care se confruntă diverse organizații și pentru a elabora strategii care pot conduce aceste firme la succes. Lucrul în echipă oferă studenților experiență practică în rezolvarea problemelor ca parte a unui grup. În lumea afacerilor, deciziile importante sunt luate în general în cadrul grupurilor; studenții de management strategic învață să facă față

cu membri ai grupului excesiv de agresivi și, de asemenea, membri ai grupului timizi, necontribuitori. Această experiență este valoroasă ca studenți de management strategic aproape de absolvire și intră în curând în lumea muncii cu normă întreagă.

Studenții își pot îmbunătăți abilitățile de comunicare orală și scrisă, precum și abilitățile analitice și interpersonale, propunând și apărând anumite cursuri de acțiune pentru companiile de caz. Analiza cazurilor le permite studenților să vadă o companie, concurenții săi și industria sa concomitent, simulând astfel lumea complexă a afacerilor. Prin analiza de caz, elevii învață cum să aplice concepte, să evalueze situații, să formuleze strategii și să rezolve probleme de implementare. De obicei, instructorii le cer studenților să pregătească un plan strategic de trei ani pentru firmă. Analizarea unui caz de management strategic implică studenții să aplice conceptele învățate în întregul lor curriculum de afaceri. Studenții dobândesc experiență în gestionarea unei game largi de probleme organizaționale care afectează toate funcțiile de afaceri.

Următoarele persoane au scris cazuri care au fost selectate pentru a fi incluse în această a treisprezecea ediție. Aceste persoane au contribuit la elaborarea celei mai actuale compilații de cazuri adunate vreodată într-un text de management strategic:

Dr. Alen Badal, Institutul Uniunii

Dr. Mernoush Banton, Universitatea Internațională din Florida

Dr. Rochelle R. Brunson, Universitatea Baylor

Dr. John J. Burbridge, Universitatea Elon

Dr. Charles M. Byles, Universitatea Virginia Commonwealth

Dr. Donald Crooks, Colegiul Wagner

Forest R. David, MBA, Universitatea Francis Marion

Dr. James Harbin, Universitatea Texas A&M-Texarkana

Dr. Randall D. Harris, Universitatea de Stat din California-Stanislaus

Dr. Linda Herkenhoff, Colegiul Saint Mary's

Dr. Patricia Humphrey, Universitatea Texas A&M-Texarkana

Dr. Hamid H. Kazeroony, Universitatea William Penn

Dr. Joe W. Leonard, Universitatea din Miami

Dr. Joanne Mack, Colegiul Alverno

Dr. Ellen Mansfield, Universitatea La Salle

Dr. Vijaya Narapareddy, Universitatea din Denver

Dr. Carol V. Pope, Colegiul Alverno

Dr. Lori Radulovich, Colegiul Baldwin-Wallace

Dr. John Ross III, Universitatea de Stat de Sud-Vest Texas-San Marcos

Sherry Ross, Universitatea de Stat din Southwest Texas-San Marcos

Dr. Amit J. Shah, Universitatea de Stat Frostburg

Dr. Greg Stone, Universitatea Regent

Dr. Sharynn M. Tomlin, Universitatea de Stat Angelo

Mary Vradelis, consultant în Berkeley, California

Dr. Anne M. Walsh, Universitatea La Salle

Zeci de angajați și agenți de vânzări ai Prentice Hall au lucrat cu sârguință în culise pentru a face din acest text un lider în managementul strategic. Apreciez munca asiduă continuă a tuturor acelor profesioniști, precum Sally Yagan, Kim Norbuta, Claudia Fernandes, Ann Pulido și Ana Jankowski.

De asemenea, vreau să vă mulțumesc, cititorului, pentru că ați investit timpul și efortul de a citi și studia acest text. Vă va ajuta să formulați, să implementați și să evaluați strategii pentru orice organizație cu care vă asociați. Sper că veți veni să îmi împărtășiți entuziasmul pentru domeniul bogat al managementului strategic și pentru abordarea sistematică a învățării adoptate în acest text.

În cele din urmă, vreau să salut și să invit sugestiile, ideile, gândurile, comentariile și întrebările dumneavoastră cu privire la orice parte a acestui text sau materialele auxiliare. Vă rugăm să mă sunați la 910-612-5343, să-mi trimiteți un fax

la 910-579-5132, să-mi trimiteți un e-mail la freddavid9@gmail.com sau să-mi scrieți la School of Business, Francis Marion University, Florence, SC 29501. Apreciez sincer și am nevoie de contribuția dvs. pentru a îmbunătăți continuu acest text în edițiile viitoare. Disponibilitatea dumneavoastră de a-mi atrage atenția asupra erorilor sau deficiențelor specifice în acoperire sau expunere va fi apreciată în special.

Vă mulțumim că ați folosit acest text.

Fred R. David

Această pagină a fost lăsată goală în mod intenționat

Despre autor

Dr. Fred R. David este singurul autor a două manuale de management strategic: (1) *Management strategic: concepte și cazuri* și (2) *Concepte de management strategic.* Aceste texte se află într-un ciclu de revizuire de doi ani din 1986, când a fost publicată prima ediție . Sunt printre cele mai bune, dacă nu cele mai vândute manuale de management strategic din lume și au fost folosite la peste 500 de colegii și universități, inclusiv Universitatea Harvard, Universitatea Duke, Universitatea Carnegie-Mellon, Universitatea Johns Hopkins, Universitatea Maryland, Universitatea Carolina de Nord, Universitatea Georgia, Universitatea de Stat San Francisco, Universitatea din Carolina de Sud și Universitatea Wake Forest.

Acest manual a fost tradus și publicat în chineză, japoneză, farsi, spaniolă, indoneziană, indiană, thailandeză și arabă și este utilizat pe scară largă în Asia și America de Sud. Este cel mai bine vândut manual de management strategic în Mexic, China, Peru, Chile, Japonia și numărul doi în Statele Unite. Aproximativ 90.000 de studenți citesc anual manualul Dr. David, precum și mii de oameni de afaceri. Cartea a condus domeniul managementului strategic de mai bine de un deceniu în furnizarea unei abordări aplicații/practician a disciplinei.

Originar din Whiteville, Carolina de Nord, Fred David a primit o diplomă de licență în matematică și un MBA de la Wake Forest University înainte de a fi angajat ca manager de bancă la United Carolina Bank. A primit un doctorat în Administrarea Afacerilor de la Universitatea din Carolina de Sud, unde s-a specializat în management. În prezent, profesor de management strategic TranSouth la Universitatea Francis Marion (FMU) din Florence, Carolina de Sud, Dr. David a predat și la Universitatea Auburn, Universitatea de Stat din Mississippi, Universitatea East Carolina, Universitatea din Carolina de Sud și Universitatea din Carolina de Nord din Pembroke. Este autorul a 152 de publicații menționate, inclusiv 40 de articole de reviste și 55 de publicații de acte. David are articole publicate în reviste precum *Academy of Management Review, Academy of Management Executive, Journal of Applied Psychology, Long Range Planning* și *Advanced Management Journal.*

Dr. David a primit un premiu de profesor onorific pe viață de la Universitatea Ricardo Palma din Lima, Peru. El a susținut discursul principal la cel de-al douăzeci și unu-lea Congres anual latino-american de strategie găzduit de Centrum School of Business din Peru. Dr. David a susținut recent un Atelier de Planificare Strategică de opt ore pentru facultatea de la Pontificia Universidad Catolica Del din Lima, Peru, și un Atelier de scriere/analizare de caz de opt ore pentru facultatea de la Utah Valley State College din Orem, Utah. El a primit numeroase premii, inclusiv Premiul FMU pentru Cercetare al Consiliului de Administrație, Premiul Universității pentru Excelență în Cercetare acordat anual celui mai bun cercetător universitar din campus și Premiul Phil Carroll pentru Avansarea Managementului, acordat anual de Societatea pentru Avansarea Managementului (SAM) unui savant în management pentru contribuții remarcabile în cercetarea în management. El a ținut recent discursul de începere a absolvirii la Universitatea Troy.

Matricea informațiilor despre caz

Compania de caz	Simbol stoc	Sediu	Adresa site-ului web	#Angajați	2008 Venituri în milioane de dolari
Cazul de coeziune					
McDonald's Corp.	MCD	Oak Brook, IL	www.mcdonalds.com	400.000	23.522
FIRME DE SERVICII					
Ospitalitate/Divertisment					
1. Walt Disney Co.	DIS	Burbank, CA	www.disney.com	150.000	37.843
2. Merryland Amusement Parc		Kansas City, MO		100	0,890
Companiile aeriene					
3. JetBlue Airways	JBLU	Forest Hills, NY	www.jetblue.com	10.047	3.388
4. AirTran Airways	AAI	Orlando, FL	www.airtran.com	7.850	2.552
Magazine cu amănuntul					
5. Family Dollar Stores	FDO	Charlotte, NC	www.familydollar.com	25.000	6.983
6. Magazine Wal-Mart	WMT	Bentonville, AR	www.walmartstores.com	2,1	405.607
7. Piața de alimente întregi	WFMI	Austin, TX	www.wholefoodsmarket.com	46.800	7.953
8. Macy's	M	Cincinnati, Ohio	www.macysinc.com	167.000	24.892
Bazat pe Internet					
9. Yahoo	YHOO	Sunnyvale, CA	www.yahoo.com	13.600	7.208
10. eBay Inc.	EBAY	San Jose, CA	www.ebay.com	16.200	8.541
Financiar					
11. Wells Fargo	WFC	San Francisco, CA	www.wellsfargo.com	272.800	52.389
Restaurante					
12. Krispy Kreme	KKD	Winston-Salem, NC	www.krispykreme.com	2.700	383
13. Starbucks Corporation	SBUX	Seattle, WA	www.starbucks.com	176.000	10.383
Nonprofit					
14. Statele Unite Serviciu poștal -		Washington, DC	www.usps.com	764.000	75.000
15. Amtrak (NRPC) -		Washington, DC	www.amtrak.com	19.000	2.400
16. Industrii de bunăvoință		San Francisco, CA din San Francisco, San Mateo și judetele Marin	www.sfgoowill.org/ storeLocations2.aspx	500	28.1
PRODUCEREA					
Transport					
17. Harley-Davidson	PORC	Milwaukee, WI	www.harlety-davidson.com	10.100	5.971
18. Ford Motor	VAD	Dearborn, MI	www.ford.com	213.000	146.277
Mâncare					
19. Alimente Kraft	KFT	Norfield, IL	www.kraft.com	98.000	42.201
20. Alimentele Hershey	HSY	Hershey, PA	www.hersheys.com	12.800	5.132

(continued)

Case Information Matrix (continued)

Compania de caz	Simbol stoc	Sediu	Adresa site-ului web	#Angajați	2008 Venituri în milioane de dolari
Îngrijire personală					
21. Johnson & Johnson	JNJ	Nou Brunswick, NJ	www.jnj.com	118.700	63.747
22. Produse Avon	AVP	New York, NY	www.avon.com	42.000	10.690
Băutură					
23. Molson Coors	ROBINET	Denver, CO	www.molsoncoors.com	14.000	4.774
Producerea berii					
24. PepsiCo	PEP	Cumpărare, NY	www.pepsico.com	198.000	43.251
Sănătate					
25. Pfizer	PFE	New York, NY	www.pfizer.com	81.800	48.296
26. Merck	MRK	Whitehouse Station, NJ	www.merck.com	55.200	23.850
Sport					
27. Nike	NKE	Beaverton, OR	www.nike.com	32.500	18.627
28. Callaway Golf	ELY	Carlsbad, CA	www.callawaygolf.com	2.700	1.117
Energie					
29. Chevron	CVX	San Ramon, CA	www.chevron.com	67.000	273.005

Case Description Matrix

Domenii de conținut de actualitate (Y = Da și N = Nu)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
de coeziune **- McDonald's Corp.**														
	Y	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**N**	**N**	**Y**	**Y**	**N**
Firme de servicii														
Ospitalitate/Divertisment														
1. Compania Walt Disney	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**N**	**N**	**Y**	**Y**	**N**
2. Parcul de distracții Merryland	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**N**
Companiile aeriene														
3. JetBlue Airways	**Y**	**N**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**N**	**Y**	**Y**	**N**
4. AirTran Airways	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**N**
Magazine cu amănuntul														
5. Family Dollar Stores	**Y**	**Y**	**Y**	**N**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**N**	**N**	**Y**	**Y**	**N**
6. Magazine Wal-Mart	**Y**	**Y**	**Y**	**N**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**N**	**N**	**Y**	**Y**	**N**
7. Piața de alimente întregi	**Y**	**Y**	**Y**	**N**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**N**	**N**	**Y**	**Y**	**N**
8. Macy's	**Y**	**Y**	**Y**	**N**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**N**	**N**	**Y**	**Y**	**N**
Bazat pe Internet														
9. Yahoo	**Y**	**Y**	**Y**	**N**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**N**
10. eBay Inc.	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**N**	**Y**	**Y**	**Y**	**N**
Financiar														
11. Wells Fargo	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**N**	**N**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**
Restaurante														
12. Krispy Kreme	**Y**	**Y**	**N**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**N**	**N**	**Y**	**Y**	**N**
13. Starbucks Corporation	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**N**	**Y**	**Y**	**Y**
Nonprofit														
14. Serviciul poștal al Statelor Unite	**Y**	**Y**	**N**	**N**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**N**	**Y**	**Y**	**Y**	**N**
15. Amtrak	**Y**	**N**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**N**
16. Goodwill Industries din San Francisco, județele San Mateo și Marin	**Y**	**N**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**N**
Firme producătoare														
Transport														
17. Harley-Davidson	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**N**	**N**	**Y**	**Y**	**N**
18. Ford Motor	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**N**	**Y**	**Y**	**Y**	**N**
Mâncare														
19. Alimente Kraft	**Y**	**Y**	**Y**	**N**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**N**	**Y**	**Y**	**N**
20. Alimentele Hershey	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**N**
Îngrijire personală														
21. Johnson & Johnson	**Y**	**Y**	**Y**	**N**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**N**
22. Produse Avon	**Y**	**Y**	**Y**	**N**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**N**	**N**	**Y**	**Y**	**N**
Băutură														
23. Molson Coors Brewing	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**
24. PepsiCo	**Y**	**N**	**Y**	**N**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**N**	**N**	**Y**	**Y**	**N**
Sănătate														
25. Pfizer	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**N**	**N**	**Y**	**Y**	**Y**
26. Merck	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**N**	**Y**	**Y**	**Y**	**N**

(continued)

Matricea descrierii cazului (continuare)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Sport														
27. Nike	**Y**	**N**	**Y**	**N**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**N**	**Y**	**Y**	**Y**	**N**
28. Compania de golf Callaway	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**N**	**N**	**Y**	**Y**	**N**
Energie														
29. Chevron	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**N**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**Y**	**N**

1. Situațiile financiare de la sfârșitul anului 2006 sunt incluse?
2. Este inclusă organigrama?
3. Compania face afaceri în afara Statelor Unite?
4. Este inclusă o declarație de viziune sau misiune?
5. Problemele legate de comerțul electronic sunt incluse?
6. Probleme legate de mediul natural incluse?
7. Accentul de formulare a strategiei?
8. Implementarea strategiei este inclusă?
9. Date financiare pe segmente incluse?
10. Firma are venituri în scădere?
11. Firma are un venit net în scădere?
12. Se oferă discuții despre concurenți?
13. Cazul apare în text pentru prima dată?
14. Firma are sediul în afara Statelor Unite?

Această pagină a fost lăsată goală în mod intenționat

Management strategic

CONCEPTE

PARTEA 1
Privire de ansamblu asupra managementului strategic

CAPITOLUL 1
Natura managementului strategic

OBIECTIVELE CAPITOLULUI

După ce ați studiat acest capitol, ar trebui să puteți face următoarele:

1. Descrieți procesul de management strategic.
2. Explicați necesitatea integrării analizei și intuiției în managementul strategic.
3. Definiți și oferiți exemple de termeni cheie în managementul strategic.
4. Discutați natura activităților de formulare, implementare și evaluare a strategiei.
5. Descrieți beneficiile unui management strategic bun.
6. Discutați despre relevanța „*Artei războiului" a lui Sun Tzu* pentru managementul strategic.
7. Discutați modul în care o firmă poate obține un avantaj competitiv susținut.

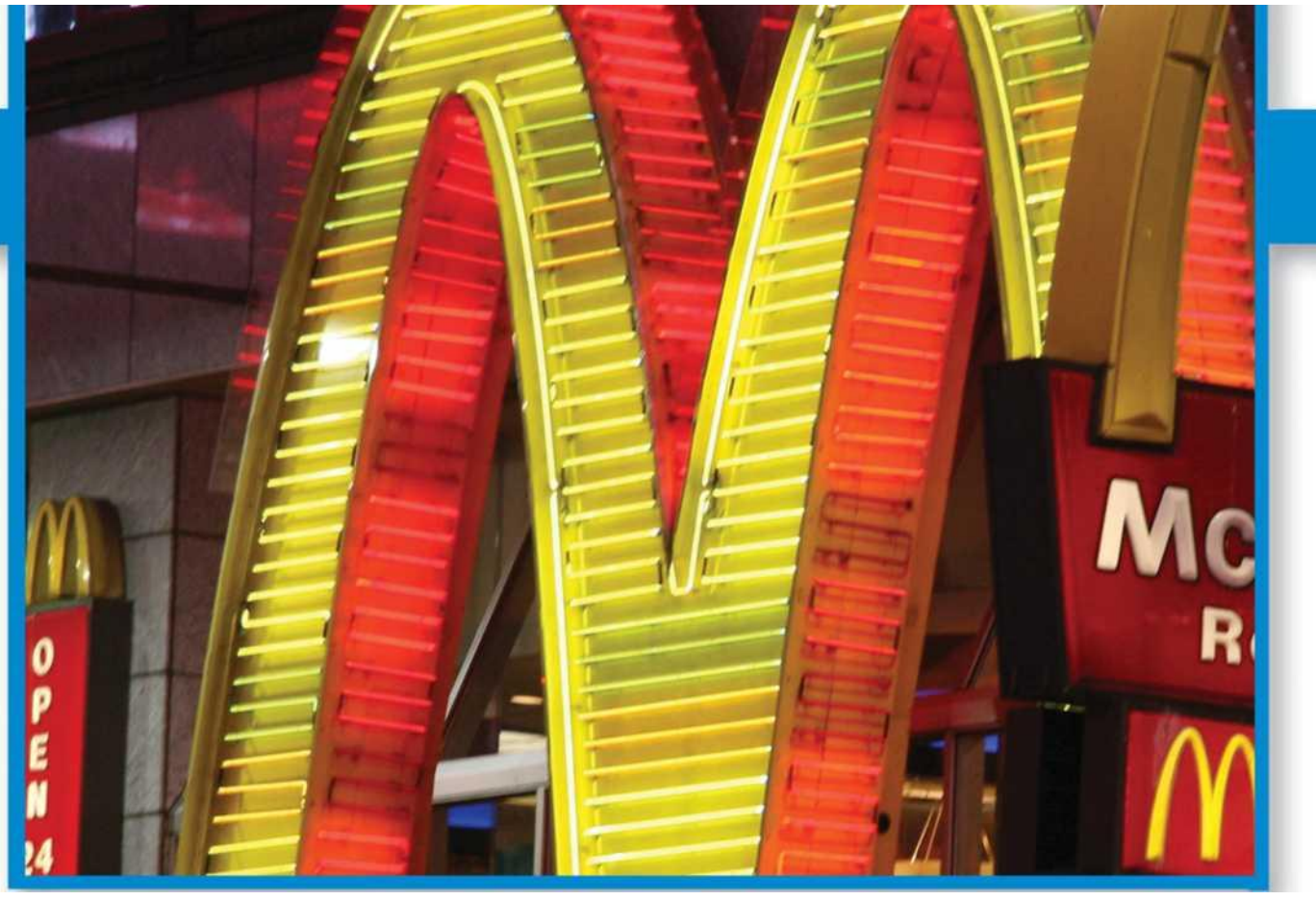
Asigurarea exercițiilor de învățare

Assurance of Learning Exercise 1A Gathering Strategy Information

Assurance of Learning Exercise 1B Strategic Planning for My University

Assurance of Learning Exercise 1C Strategic Planning at a Local Company

Assurance of Learning Exercise 1D Getting Familiar with SMCO



Sursa: Shutterstock/fotograful Jim Lopes

“Notable Quotes”

"if we know where we are and something about how we got there, we might see where we are trending—and if the outcomes which lie naturally in our course are unacceptable, to make timely change."

—Abraham Lincoln

"Without a strategy, an organization is like a ship without a rudder, going around in circles. It’s like a tramp; it has no place to go."

—Joel Ross and Michael Kami

"Plans are less important than planning."

—Dale McConkey

"The formulation of strategy can develop competitive advantage only to the extent that the process can give meaning to workers in the trenches."

— David Hurst

"Most of us fear change. Even when our minds say change is normal, our stomachs quiver at the prospect. But for strategists and managers today, there is no choice but to change."

—Robert Waterman Jr.

"if a man takes no thought about what is distant, he will find sorrow near at hand. He who will not worry about what is far off will soon find something worse than worry."

—Confucius

Când directorii executivi de la cei trei mari producători auto americani, Ford, General Motors (GM) și Chrysler, s-au prezentat fără un plan strategic clar pentru a cere liderilor Congresului bani de salvare, au fost trimiși acasă cu instrucțiuni pentru a dezvolta un plan strategic clar pentru viitor. Austan Goolsbee, unul dintre cei mai importanți consilieri economici ai președintelui Obama, a spus: „A cere un ajutor fără un plan de afaceri convingător a fost o nebunie". Goolsbee a mai spus: „Dacă cei trei CEO auto au nevoie de o punte, trebuie să fie o punte către undeva, nu o punte către nicăieri. " [1] Acest manual oferă instrucțiuni despre cum să dezvolți un plan strategic clar – o punte către undeva, nu spre nicăieri.

Acest capitol oferă o privire de ansamblu asupra managementului strategic. Introduce un model practic, integrativ al procesului strategic-management; definește activități și termeni de bază în managementul strategic.

Acest capitol introduce și noțiunea de inserții în cutie. În fiecare capitol este furnizată o cutie pentru a examina modul în care unele firme se descurcă foarte bine concurând într-o recesiune economică globală. Unele firme valorifică strategic climatul dur de afaceri și prosperă pe măsură ce rivalii lor se slăbesc. Aceste firme sunt prezentate în această ediție pentru a dezvălui modul în care acele companii au obținut prosperitate. Fiecare inserție în casetă examinează strategiile firmelor care se descurcă grozav pe fondul celei mai grave recesiuni din aproape 30 de ani, cea mai mare scădere a pieței de valori din 1937, șomaj ridicat, prețuri record și apoi scăzute record ale petrolului, încrederea scăzută a consumatorilor, rate scăzute ale dobânzii, faliment, lichidări, indisponibilitatea creditului, scăderea cererii de consum pentru aproape orice și o concurență intensă a prețurilor.

Mergi bine într-o economie slabă

lui Mc Donald

When most firms were struggling in 2008,

McDonald's increased its revenues from $22.7 billion in 2007 to $23.5 billion in 2008. Headquartered in Oak Brook, Illinois McDonald's net income nearly doubled during that time from $2.4 billion to $4.3 billion—quite impressive. *Fortune* magazine in 2009 rated McDonald's as their 16th "Most Admired Company in the World" in terms of their management and performance.

McDonald's added 650 new outlets in 2009 when many restaurants struggled to keep their doors open. McDonald's low prices and expanded menu items have attracted millions of new customers away from sit-down chains and independent eateries. Jim Skinner, CEO of McDonald's, says, "We do so well because our strategies have been so well planned out." McDonald's served about 60 million customers

every day in 2009, 2 million more than in 2008. Nearly 80 percent of McDonald's are run by franchisees (or affiliates).

McDonald's in 2009 spent $2.1 billion to remodel many of its 32,000 restaurants and build new ones at a more rapid pace than in recent years. This is in stark contrast to most restaurant chains that are struggling to survive, laying off employees, closing restaurants, and reducing expansion plans. McDonald's restaurants are in 120 countries. Going out to eat is one of the first activities that customers cut in tough times. A rising U.S. dollar is another external factor that hurts McDonald's. An internal weakness of McDonald's is that the firm now offers upscale coffee drinks like lattes and cappuccinos in over 7,000 locations just as budgetconscious consumers are cutting back on such extravagances. About half of McDonald's 31,000 locations are outside the United States.

But McDonald's top management team says everything the firm does is for the long term. McDonald's for several years referred to their strategic plan as "Plan to Win." This strategy has been to increase sales at existing locations by improving the menu, remodeling dining rooms, extending hours, and adding snacks. The company has avoided deep price cuts on its menu items. McDonald's was only one of three large U.S. firms that saw its stock price rise in 2008. The other two firms were Wal-Mart and Family Dollar Stores.

Other strategies being pursued currently by McDonald's include replacing gasoline-powered cars with energy-efficient cars, lowering advertising rates, halting building new outlets on street corners where nearby development shows signs of weakness, boosting the firm's coffee business, and improving the drive-through windows to increase sales and efficiency.

McDonald's receives nearly two thirds of its revenues from outside the United States. The company has 14,000 U.S. outlets and 18,000 outlets outside the United States. McDonald's feeds 58 million customers every day. The company operates Hamburger University in suburban Chicago. McDonald's reported that first quarter 2009 profits rose 4 percent and same-store sales rose 4.3 percent across the globe. Same-store sales in the second quarter of 2009 were up another 4.8 percent.

Source: Based on Janet Adamy, "McDonald's Seeks Way to Keep Sizzling," *Wall Street Journal* (March 10, 2009): A1, A11. Also, Geoff Colvin, "The World's Most Admired Companies," *Fortune* (March 16, 2009): 76-86.

consumatorii de astăzi cumpără doar ceea ce au nevoie, mai degrabă decât ceea ce doresc. Societățile din întreaga lume se confruntă cu cele mai amenințătoare condiții economice din aproape un secol. Inserarea în cutie din fiecare capitol prezintă un management strategic excelent în vremuri economice grele.

Prima companie prezentată pentru performanțe excelente în recesiunea globală este McDonald's Corporation, prezentată și ca Cazul Coeziunii în această a 13-a ediție. McDonald's este prezentat ca Cazul de coeziune și pentru că este o firmă globală bine-cunoscută care trece prin schimbări strategice și este bine gestionată. Lucrând prin exercițiile de asigurare a învățării legate de McDonald's la sfârșitul fiecărui capitol, veți fi bine pregătit să dezvoltați un plan strategic eficient pentru orice companie care vi se va atribui acest semestru. Exercițiile de la sfârșitul capitolului aplică instrumentele și conceptele capitolului.

Ce este managementul strategic?

Au fost odată doi președinți de companie care au concurat în aceeași industrie. Acești doi președinți au decis să plece într-o excursie de camping pentru a discuta despre o posibilă fuziune. Au mers adânc în pădure. Deodată, au dat de un urs grizzly care s-a ridicat pe picioarele din spate și a mârâit. Instantaneu, primul președinte și-a scos rucsacul și a scos o pereche de pantofi de jogging. Al doilea președinte a spus: „Hei, nu poți depăși ursul ăla". Primul președinte a răspuns: „Poate că nu pot depăși acel urs, dar cu siguranță te pot depăși pe tine!" Această poveste surprinde noțiunea de management strategic, care este de a obține și menține avantajul competitiv.

Definirea managementului strategic

Managementul strategic poate fi definit ca arta și știința de a formula, implementa și evalua decizii interfuncționale care permit unei organizații să-și atingă obiectivele . După cum implică această definiție, managementul strategic se concentrează pe integrarea managementului, marketingului, finanțelor/contabilității, producției/operațiilor, cercetării și dezvoltării și sistemelor informaționale pentru a obține succesul organizațional. Termenul *de management strategic* din acest text este folosit sinonim cu termenul *de planificare strategică.* Cel din urmă termen este mai des folosit în lumea afacerilor, în timp ce primul

este adesea folosit în mediul academic. Uneori, termenul de *management strategic* este folosit pentru a se referi la formularea, implementarea și evaluarea strategiei, *planificarea strategică* referindu-se doar la formularea strategiei. Scopul managementului strategic este de a exploata și de a crea oportunități noi și diferite pentru ziua de mâine; *planificarea pe termen lung,* în schimb, încearcă să optimizeze pentru mâine tendințele de astăzi.

Termenul de *planificare strategică* a apărut în anii 1950 și a fost foarte popular între mijlocul anilor 1960 și mijlocul anilor 1970. În acești ani, planificarea strategică a fost considerată a fi răspunsul la toate problemele. La acea vreme, o mare parte din America corporativă era „obsedată" de planificarea strategică. În urma acelui „boom", însă, planificarea strategică a fost abandonată în anii 1980, deoarece diferitele modele de planificare nu au generat profituri mai mari. Anii 1990 au adus însă renașterea planificării strategice, iar procesul este practicat pe scară largă astăzi în lumea afacerilor.

Un plan strategic este, în esență, un plan de joc al unei companii. Așa cum o echipă de fotbal are nevoie de un plan de joc bun pentru a avea șanse de succes, o companie trebuie să aibă un plan strategic bun pentru a concura cu succes. Marjele de profit în rândul firmelor din majoritatea industriilor au fost atât de reduse de recesiunea economică globală, încât există puțin loc de eroare în planul strategic general. Un plan strategic rezultă din alegeri manageriale dure dintre numeroasele alternative bune și semnalează angajamentul față de piețe, politici, proceduri și operațiuni specifice în locul altor cursuri de acțiune „mai puțin dezirabile".

Termenul *de management strategic* este folosit la multe colegii și universități ca subtitrare pentru cursul capstone în administrarea afacerilor. Acest curs integrează materiale de la toate cursurile de afaceri. Clubul de Management Strategic Online la www.strategyclub.com oferă multe beneficii studenților politici de afaceri și management strategic. Profesorul Hansen de la Universitatea Stetson oferă o prezentare de diapozitive de management strategic pentru întregul text (www.stetson.edu/~rhansen/strategy).

Etapele managementului strategic

Procesul *de management strategic* constă din trei etape: formularea strategiei, implementarea strategiei și evaluarea strategiei. *Formularea strategiei* include dezvoltarea unei viziuni și a unei misiuni, identificarea oportunităților și amenințărilor externe ale unei organizații, determinarea punctelor forte și slabe interne, stabilirea obiectivelor pe termen lung, generarea de strategii alternative și alegerea unor strategii specifice de urmat. Problemele de formulare a strategiei includ decizia în ce noi afaceri să intre, ce afaceri să abandoneze, cum să aloce resursele, dacă să extindă operațiunile sau să se diversifice, dacă să intre pe piețele internaționale, dacă să fuzioneze sau să formeze o societate mixtă și cum să evite o preluare ostilă.

Deoarece nicio organizație nu are resurse nelimitate, strategii trebuie să decidă care strategii alternative vor beneficia cel mai mult firma. Deciziile de formulare a strategiei angajează o organizație în anumite produse, piețe, resurse și tehnologii pe o perioadă lungă de timp. Strategiile determină avantaje competitive pe termen lung. La bine sau la rău, deciziile strategice au consecințe multifuncționale majore și efecte durabile asupra unei organizații. Managerii de top au cea mai bună perspectivă pentru a înțelege pe deplin ramificațiile deciziilor de formulare a strategiei; au autoritatea de a angaja resursele necesare implementării.

Implementarea strategiei necesită ca o firmă să stabilească obiective anuale, să elaboreze politici , să motiveze angajații și să aloce resurse pentru ca strategiile formulate să poată fi executate. Implementarea strategiei include dezvoltarea unei culturi de sprijinire a strategiei, crearea unei structuri organizaționale eficiente, redirecționarea eforturilor de marketing, pregătirea bugetelor, dezvoltarea și utilizarea sistemelor informaționale și legarea remunerației angajaților cu performanța organizațională.

Implementarea strategiei este adesea numită „etapa de acțiune" a managementului strategic. Implementarea strategiei înseamnă mobilizarea angajaților și a managerilor pentru a pune în aplicare strategiile formulate. Adesea considerată a fi cea mai dificilă etapă a managementului strategic, implementarea strategiei necesită disciplină personală, angajament și sacrificiu. Implementarea de succes a strategiei depinde de capacitatea managerilor de a motiva angajații, ceea ce este mai mult o artă decât o știință. Strategiile formulate, dar neimplementate, nu au niciun scop util.

Abilitățile interpersonale sunt deosebit de critice pentru implementarea cu succes a strategiei. Activitățile de implementare a strategiei afectează toți angajații și managerii dintr-o organizație. Fiecare divizie și departament trebuie să decidă cu privire la răspunsurile la întrebări, cum ar fi „Ce trebuie să facem pentru a implementa partea noastră din

strategia organizației?" și „Cum putem face cel mai bine treaba?" Provocarea implementării este de a stimula managerii și angajații din întreaga organizație să lucreze cu mândrie și entuziasm pentru atingerea obiectivelor declarate.

Evaluarea strategiei este etapa finală a managementului strategic. Managerii au nevoie cu disperare să știe când anumite strategii nu funcționează bine; evaluarea strategiei este mijlocul principal de obținere a acestor informații. Toate strategiile sunt supuse unor modificări viitoare, deoarece factorii externi și interni sunt în continuă schimbare. Trei activități fundamentale de evaluare a strategiei sunt (1) revizuirea factorilor externi și interni care stau la baza strategiilor curente, (2) măsurarea performanței și (3) luarea de acțiuni corective. Evaluarea strategiei este necesară pentru că succesul de astăzi nu este garanția succesului de mâine! Succesul creează întotdeauna probleme noi și diferite; organizațiile mulțumitoare experimentează dispariția.

Activitățile de formulare, implementare și evaluare a strategiei au loc la trei niveluri ierarhice într-o organizație mare: unitatea de afaceri corporativă, divizială sau strategică și funcțional . Încurajând comunicarea și interacțiunea între manageri și angajați la niveluri ierarhice, managementul strategic ajută o firmă să funcționeze ca o echipă competitivă. Majoritatea întreprinderilor mici și unele afaceri mari nu au divizii sau unități strategice de afaceri; au doar nivelurile corporative și funcționale. Cu toate acestea, managerii și angajații de la aceste două niveluri ar trebui să fie implicați activ în activități de management strategic.

Peter Drucker spune că sarcina principală a managementului strategic este să se gândească la misiunea generală a unei afaceri:

> ... adică de a pune întrebarea „Care este treaba noastră?" Aceasta duce la stabilirea de obiective, dezvoltarea strategiilor și luarea deciziilor de astăzi pentru rezultatele de mâine. Acest lucru trebuie făcut în mod clar de o parte a organizației care poate vedea întreaga afacere; care poate echilibra obiectivele și nevoile de astăzi cu nevoile de mâine; și care poate aloca resurse de oameni și bani pentru rezultate cheie. [2]

Integrarea intuiției și analizei

Edward Deming a spus odată: „În Dumnezeu avem încredere. Toți ceilalți aduc date." Procesul de management strategic poate fi descris ca o abordare obiectivă, logică, sistematică pentru luarea deciziilor majore într-o organizație. Încearcă să organizeze informațiile calitative și cantitative într-un mod care să permită luarea unor decizii eficiente în condiții de incertitudine. Cu toate acestea, managementul strategic nu este o știință pură care se pretează la o abordare frumoasă, îngrijită, unu-doi-trei.

Pe baza experiențelor anterioare, a judecății și a sentimentelor, majoritatea oamenilor recunosc că *intuiția* este esențială pentru a lua decizii strategice bune. Intuiția este deosebit de utilă pentru a lua decizii în situații de mare incertitudine sau de precedent puțin. De asemenea, este util atunci când există variabile extrem de interdependente sau când este necesar să alegeți dintre mai multe alternative plauzibile. Unii manageri și proprietari de afaceri susțin că au abilități extraordinare de a folosi numai intuiția în conceperea strategiilor geniale. De exemplu, Will Durant, care a organizat GM, a fost descris de Alfred Sloan ca fiind „un om care ar urma un curs de acțiune ghidat numai, din câte mi-am dat seama, de o fulgerare intuitivă de strălucire . Nu s-a simțit niciodată obligat să facă o vânătoare de inginerie pentru fapte. Cu toate acestea, uneori, el a fost uimitor de corect în judecata sa." [3] Albert Einstein a recunoscut importanța intuiției când a spus: „Cred în intuiție și inspirație. Uneori sunt sigur că am dreptate fără să știu motivul. Imaginația este mai importantă decât cunoașterea, deoarece cunoașterea este limitată, în timp ce imaginația îmbrățișează întreaga lume." [4]

> Deși unele organizații de astăzi pot supraviețui și prospera deoarece au genii intuitive care le gestionează, majoritatea nu sunt atât de norocoși. Majoritatea organizațiilor pot beneficia de managementul strategic, care se bazează pe integrarea intuiției și analizei în procesul decizional. Alegerea unei abordări intuitive sau analitice a luării deciziilor nu este o propunere. Managerii de la toate nivelurile unei organizații își injectează intuiția și raționamentul în analizele de management strategic. Gândirea analitică și gândirea intuitivă se completează reciproc.
>
> Operarea din modul I've-already-made-up-my-mind- don't-deranje-ma-with-the-facts nu este gestionarea prin intuiție; este management prin ignoranta. [5] Drucker spune: „Cred în intuiție doar dacă o disciplinezi. Artiștii „Hunch", care pun un diagnostic, dar nu îl verifică cu faptele, sunt cei din medicină care ucid oameni, iar în management ucid afaceri." [6] După cum notează Henderson:
>
> > Rata accelerată a schimbării de astăzi produce o lume a afacerilor în care obiceiurile manageriale obișnuite în organizații sunt din ce în ce mai inadecvate. Doar experiența a fost un ghid adecvat atunci când modificările puteau fi făcute în trepte mici. Dar filozofiile de management intuitive și bazate pe experiență sunt extrem de inadecvate atunci când deciziile sunt strategice și au consecințe majore, ireversibile. [7]

Într-un fel, procesul de management strategic este o încercare atât de a duplica ceea ce se întâmplă în mintea unei persoane geniale, intuitive, care cunoaște afacerea, cât și de a o cupla cu analiza.

Adaptarea la Schimbare

Procesul de management strategic se bazează pe convingerea că organizațiile ar trebui să monitorizeze continuu evenimentele și tendințele interne și externe, astfel încât să se poată face schimbări în timp util, după cum este necesar. Rata și amploarea schimbărilor care afectează organizațiile cresc dramatic, așa cum demonstrează cum recesiunea economică globală a surprins atât de multe firme. Firmele, ca și organismele, trebuie să fie „abili în adaptare" sau nu vor supraviețui.

Falimentele și incapacitățile de plată ale companiilor s-au dublat în 2009 față de un an 2008 deja prost. Toate industriile au fost puternic afectate, în special comerțul cu amănuntul, produsele chimice, auto și cele financiare. Pe măsură ce creditorii au înăsprit restricțiile asupra debitorilor, mii de firme nu au putut evita falimentul. Chiar și economiile Chinei, Japoniei și Coreei de Sud au stagnat, pe măsură ce cererea pentru bunurile lor din Statele Unite și Europa s-a secat. Creșterea anuală a Chinei a încetinit de la 13 la sută în 2007 la 9 la sută în 2008 și apoi la 5 la sută pentru 2009. Indicii de încredere a consumatorilor erau în scădere în toată lumea, la fel ca prețurile locuințelor.

Nouă din cele 10 acțiuni din S&P 1500 și-au pierdut valoare în 2008. Indicele compozit Nasdaq a scăzut cu 40,5% în 2008, cel mai prost an din istorie. Acțiunile S&P 500 au pierdut 38,5% din valoare în 2008, cel mai rău an din 1937. Dow Jones Industrial Average a pierdut 33,8 % din valoare în 2008, cea mai mare pierdere din 1931, deoarece acționarii au pierdut 6,8 trilioane de dolari din avere. Doar trei acțiuni S&P 500 au crescut în 2008: Family Dollar a crescut cu 38%, făcându-l cel mai bun randament în S&P 500; Magazinele Wal-Mart au crescut cu 18 la sută; iar McDonald's a crescut cu aproape 6%. Cel mai mare declin al Dow-ului în 2008 a fost GM, ale cărui acțiuni au scăzut cu 87%. Citigroup a pierdut 77% din valoarea stocului în 2008. Chiar și General Electric a pierdut 56% din valoarea sa. Fannie Mae și Freddie Mac au scăzut fiecare cu 98 la sută, la fel ca Fleetwood Enterprises, care produce vehicule de agrement. Și pierderile au fost, de asemenea, mari la nivel mondial. De exemplu, indicele Vanguard Europa/Pacific, compus din firme de acțiuni bazate pe acele continente, a scăzut cu 43% în 2008.

Pentru a supraviețui, toate organizațiile trebuie să identifice cu înțelepciune și să se adapteze la schimbare. Procesul de management strategic are ca scop să permită organizațiilor să se adapteze eficient la schimbări pe termen lung. După cum a observat Waterman:

> În mediul de afaceri de astăzi, mai mult decât în orice epocă anterioară, singura constantă este schimbarea. Organizațiile de succes gestionează eficient schimbarea, adaptându-și continuu birocrațiile, strategiile, sistemele, produsele și culturile pentru a supraviețui șocurilor și a prospera din cauza forțelor care decimează concurența. [8]

Comerțul electronic și globalizarea sunt schimbări externe care transformă afacerile și societatea de astăzi. Pe o hartă politică, granițele dintre țări pot fi clare, dar pe o hartă competitivă care arată fluxul real al activității financiare și industriale, granițele au dispărut în mare măsură. Fluxul rapid de informații a rupt granițele naționale, astfel încât oamenii din întreaga lume să vadă cu ușurință pentru ei înșiși cum trăiesc și muncesc alți oameni. Am devenit o lume fără granițe cu cetățeni globali, concurenți globali, clienți globali, furnizori globali și distribuitori globali! Firmele americane sunt provocate de mari companii rivale din multe industrii. A spune că firmele americane sunt provocate în industria auto este o subestimare. Dar această situație este adevărată în multe industrii.

Necesitatea de a se adapta la schimbare conduce organizațiile la întrebări cheie de management strategic , cum ar fi „Ce fel de afacere ar trebui să devenim?" „Suntem în domeniul(ele) potrivit(e)?" „Ar trebui să ne remodelăm afacerea?" „Ce concurenți noi intră în industria noastră?" „Ce strategii ar trebui să urmăm?" „Cum se schimbă clienții noștri?" „Se dezvoltă noi tehnologii care ne-ar putea scoate din afaceri?"

Termeni cheie în managementul strategic

Înainte de a discuta în continuare managementul strategic, ar trebui să definim nouă termeni cheie: avantaj competitiv, strategi, declarații de viziune și misiune, oportunități și amenințări externe, puncte forte și puncte slabe interne, obiective pe termen lung, strategii, obiective anuale și politici.

Avantaj competitiv

Managementul strategic se referă la obținerea și menținerea *avantajului competitiv.* Acest termen poate fi definit ca „orice lucru pe care o firmă face deosebit de bine în comparație cu firmele rivale". Atunci când o firmă poate face ceva ce firmele rivale nu pot face sau deține ceva pe care firmele rivale își doresc, asta poate reprezenta un avantaj competitiv. De exemplu, într-o recesiune economică globală , pur și simplu a avea suficientă numerar în bilanțul firmei poate oferi un avantaj competitiv major. Unele firme bogate în numerar cumpără rivali în dificultate. De exemplu, BHP Billiton, cel mai mare miner din lume, caută să cumpere firme rivale din Australia și America de Sud. De asemenea, Freeport-McMoRan Copper & Gold Inc. dorește să-și extindă portofoliul prin achiziționarea de companii rivale aflate în dificultate. Compania franceză de medicamente SanofiAventis SA achiziționează, de asemenea, firme rivale aflate în dificultate pentru a-și stimula dezvoltarea și diversificarea medicamentelor. Johnson & Johnson, bogat în numerar, din Statele Unite, achiziționează și firme rivale aflate în dificultate. Aceasta poate fi o strategie excelentă într-o recesiune economică globală.

A avea mai puține active fixe decât firmele rivale poate oferi, de asemenea, avantaje competitive majore într-o recesiune globală. De exemplu, Apple nu are unități de producție proprii, iar rivalul Sony are 57 de fabrici de electronice. Apple se bazează exclusiv pe producători contractuali pentru producția tuturor produselor sale, în timp ce Sony deține propriile fabrici. Mai puține active fixe i-au permis Apple să rămână slab din punct de vedere financiar, practic fără datorii pe termen lung. Sony, în schimb, a acumulat datorii masive în bilanțul său.

CEO-ul Paco Underhill de la Envirosell spune: „Acolo unde odinioară era un război politicos, acum este o luptă în baruri din secolul 21, în care toată lumea concurează cu toți ceilalți pentru banii clienților". Cumpărătorii „face comerț în jos", așa că Nordstrom preia clienți de la Neiman Marcus și Saks Fifth Avenue, TJ Maxx și Marshalls iau clienți de la majoritatea altor magazine din mall și chiar și Family Dollar preia venituri de la Wal-Mart. [9] Obținerea și păstrarea avantajului competitiv este esențială pentru succesul pe termen lung într-o organizație. Teoriile organizației industriale/organizaționale (I/O) și Vizualizarea bazată pe resurse (RBV) (după cum s-a discutat în capitolele 3 și, respectiv, 4) prezintă perspective diferite asupra modului cel mai bun de a capta și de a menține avantajul competitiv - și anume, cel mai bun mod de a gestiona strategic . Căutarea avantajului competitiv duce la succes sau eșec organizațional. Cercetătorii și practicienii în management strategic doresc deopotrivă să înțeleagă mai bine natura și rolul avantajului competitiv în diverse industrii.

În mod normal, o firmă poate susține un avantaj competitiv doar pentru o anumită perioadă din cauza firmelor rivale care imit și subminează acel avantaj. Prin urmare, nu este adecvat să obțineți pur și simplu un avantaj competitiv. O firmă trebuie să se străduiască să obțină *un avantaj competitiv susținut* prin (1) adaptarea continuă la schimbările în tendințele și evenimentele externe și la capacitățile, competențele și resursele interne; și prin (2) formularea, implementarea și evaluarea eficientă a strategiilor care valorifică acești factori. De exemplu, circulația ziarelor în Statele Unite este în scădere constantă. Majoritatea ziarelor naționale pierd rapid cota de piață în favoarea internetului și a altor mijloace media pe care consumatorii le folosesc pentru a rămâne informați. Circulația zilnică a ziarelor în Statele Unite totalizează aproximativ 55 de milioane de exemplare anual, ceea ce este aproximativ la fel ca în 1954. Strategii se gândesc dacă diapozitivul circulației ziarelor poate fi oprit în era digitală. Cele șase rețele de difuzare — ABC, CBS, Fox, NBC, UPN și WB — sunt atacate de canale prin cablu, jocuri video, bandă largă, tehnologii fără fir, radio prin satelit, TV de înaltă definiție și înregistratoare video digitale. Cele trei rețele de difuzare originale au captat aproximativ 90 la sută din audiența prime-time în 1978, dar astăzi cota lor de piață combinată este mai mică de 50 la sută. [10]

> Un număr tot mai mare de companii câștigă un avantaj competitiv prin utilizarea internetului pentru vânzarea directă și pentru comunicarea cu furnizorii, clienții, creditorii, partenerii , acționarii, clienții și concurenții care pot fi dispersați la nivel global. Comerțul electronic permite firmelor să vândă produse, să facă publicitate, să cumpere consumabile, să ocolească intermediarii, să urmărească inventarul , să elimine documentele și să partajeze informații. În total, comerțul electronic minimizează cheltuielile și greutatea timpului, distanței și spațiului în desfășurarea afacerilor, oferind astfel un serviciu mai bun pentru clienți, o eficiență mai mare, produse îmbunătățite și o profitabilitate mai mare.
>
> Internetul a schimbat modul în care ne organizăm viața; să locuim casele noastre; și să relaționăm și să interacționăm cu familia, prietenii, vecinii și chiar și cu noi înșine. Internetul promovează cumpărături comparative nesfârșite, ceea ce le permite consumatorilor din întreaga lume să se unească pentru a cere reduceri. Internetul a transferat puterea de la companii la persoane fizice. Cumpărătorii se confruntau cu obstacole mari atunci când încercau să obțină cel mai bun preț și servicii, cum ar fi timp limitat și date de comparat, dar acum consumatorii pot scana rapid sute de oferte ale furnizorilor. Atât numărul de oameni care fac cumpărături online, cât și suma medie pe care o cheltuiesc crește dramatic. Comunicarea digitală a devenit numele jocului în marketing. Consumatorii de astăzi se îngrămădesc către bloguri, forumuri de postări scurte, cum ar fi Twitter, site-uri video precum YouTube și site-uri de rețele sociale precum Facebook, MySpace și LinkedIn în loc de televiziune, radio, ziare și reviste. Facebook și MySpace au dezvăluit recent funcții care îmbină aceste site-uri sociale cu internetul mai larg. Utilizatorii de pe

aceste site-uri sociale acum se pot conecta la multe site-uri de cumpărături de afaceri cu ID-urile lor de pe site-ul lor de socializare, astfel încât prietenii lor să poată vedea ce articole au cumpărat de pe diferite site-uri de ping de cumpărături. Ambele site-uri sociale doresc ca membrii lor să-și folosească ID-urile pentru a-și gestiona toate identitățile online. Majoritatea comercianților cu amănuntul tradiționali au aflat că vânzările lor online pot stimula vânzările în magazine, pe măsură ce își folosesc site-urile Web pentru a promova promoțiile în magazine.

Strategii

Strategii sunt indivizii care sunt cei mai responsabili pentru succesul sau eșecul unei organizații . Strategii au diverse funcții, cum ar fi director executiv, președinte, proprietar, președinte al consiliului de administrație, director executiv, cancelar, decan sau antreprenor. Jay Conger, profesor de comportament organizațional la London Business School și autor al cărții *Building Leaders,* spune: „Toți strategii trebuie să fie directori de învățare. Suntem într-o perioadă prelungită de schimbare. Dacă liderii noștri nu sunt foarte adaptabili și modele grozave în această perioadă, atunci nici companiile noastre nu se vor adapta, pentru că în cele din urmă leadershipul înseamnă a fi un model de urmat."

Strategii ajută o organizație să adune, să analizeze și să organizeze informații. Ei urmăresc tendințele din industrie și concurentiale, dezvoltă modele de prognoză și analize de scenarii, evaluează performanța corporativă și divizională, identifică oportunitățile pieței emergente, identifică amenințările de afaceri și dezvoltă planuri de acțiune creative. Planificatorii strategici servesc de obicei într-un rol de sprijin sau de personal. Se găsesc de obicei la nivelurile superioare ale managementului, ei au de obicei o autoritate considerabilă pentru luarea deciziilor în firmă. CEO-ul este cel mai vizibil și critic manager strategic. Orice manager care are responsabilitatea pentru o unitate sau divizie, responsabilitatea pentru rezultatele profitului și pierderilor sau autoritate directă asupra unei piese majore a afacerii este un manager strategic (strategi). În ultimii cinci ani, poziția de Chief Strategie Officer (CSO) a apărut ca o nouă adăugare la rândurile de top management ale multor organizații, inclusiv Sun Microsystems, Network Associates, Clarus, Lante, Marimba, Sapient, Commerce One, BBDO, Cadbury Schweppes, General Motors, Ellie Mae, Cendant, Charles Schwab, Reed Morgan, Stanley Campvier și Soued-Morgan, Stanley Campvier. Acest nou titlu de ofițer corporativ reprezintă recunoașterea importanței tot mai mari a planificării strategice în lumea afacerilor. [11]

Strategii diferă la fel de mult ca și organizațiile înseși, iar aceste diferențe trebuie luate în considerare în formularea, implementarea și evaluarea strategiilor. Unii strategii nu vor lua în considerare anumite tipuri de strategii din cauza filozofiilor lor personale. Strategii diferă în ceea ce privește atitudinile, valorile, etica, disponibilitatea de a-și asuma riscuri, preocuparea pentru responsabilitatea socială, preocuparea pentru profitabilitate, preocuparea pentru obiectivele pe termen scurt față de cele pe termen lung și stilul de management. Fondatorul Hershey Foods, Milton Hershey, a construit compania pentru a gestiona un orfelinat. Din profiturile corporative, Hershey Foods are astăzi grijă de peste o mie de băieți și fete în școala sa pentru orfani.

Declarații de viziune și misiune

Multe organizații dezvoltă astăzi o *declarație de viziune* care răspunde la întrebarea „Ce vrem să devenim?" Dezvoltarea unei declarații de viziune este adesea considerată primul pas în planificarea strategică, precedând chiar elaborarea unei declarații de misiune. Multe declarații de viziune sunt o singură propoziție. De exemplu, declarația de viziune a Clinicii Stokes Eye din Florence, Carolina de Sud, este „Viziunea noastră este să avem grijă de vederea ta".

Declarațiile de misiune sunt „declarații durabile de scop care disting o afacere de alte firme similare. O declarație de misiune identifică domeniul de aplicare al operațiunilor unei firme în termeni de produs și de piață." [12] Acesta abordează întrebarea de bază cu care se confruntă toți strategii: „Care este afacerea noastră?" O declarație clară a misiunii descrie valorile și prioritățile unei organizații. Elaborarea unei declarații de misiune îi obligă pe strategii să se gândească la natura și domeniul de aplicare al operațiunilor actuale și să evalueze potențiala atractivitate a piețelor și activităților viitoare. O declarație de misiune prezintă în linii mari direcția viitoare a unei organizații. O declarație de misiune este un memento constant pentru angajații săi de ce există organizația și ce au imaginat fondatorii atunci când și-au pus faima și averea în pericol pentru a da viață viselor lor. Iată un exemplu de declarație de misiune pentru Barnes & Noble:

> Misiunea noastră este de a opera cea mai bună afacere cu amănuntul de specialitate din America, indiferent de produsul pe care îl vindem. Deoarece produsul pe care îl vindem sunt cărți, aspirațiile noastre trebuie să fie în concordanță cu promisiunea și idealurile volumelor care ne aliniază rafturile. A spune că misiunea noastră există independent de

produsul pe care îl vindem înseamnă să înjosim importanța și distincția de a fi vânzători de cărți. În calitate de vânzători de cărți suntem hotărâți să fim cei mai buni în afacerea noastră, indiferent de mărimea, pedigree-ul sau înclinațiile concurenților noștri. Vom continua să aducem industriei noastre nuanțe de stil și abordări vânzării de cărți care sunt în concordanță cu aspirațiile noastre în evoluție. Mai presus de toate, ne așteptăm să fim un merit pentru comunitățile pe care le deservim, o resursă valoroasă pentru clienții noștri și un loc în care vânzătorii noștri de cărți dedicați pot crește și prospera. În acest scop, nu numai că ne vom asculta clienții și vânzătorii de cărți, dar vom îmbrățișa ideea că Compania le este la dispoziție. (www.missionstatements.com)

Oportunități și amenințări externe

Oportunitățile externe și *amenințările externe* se referă la tendințe și evenimente economice, sociale, culturale, demografice , de mediu, politice, juridice, guvernamentale, tehnologice și competitive care ar putea aduce beneficii semnificative sau dăuna unei organizații în viitor. Oportunitățile și amenințările sunt în mare parte dincolo de controlul unei singure organizații - deci cuvântul *extern* . Într-o recesiune economică globală, câteva oportunități și amenințări cu care se confruntă multe firme sunt enumerate aici:

- Disponibilitatea capitalului nu mai poate fi considerată de la sine înțeles.
- Consumatorii se așteaptă la operațiuni și produse ecologice.
- Marketingul s-a mutat rapid pe internet.
- Consumatorii trebuie să vadă valoare în tot ceea ce consumă.
- Piețele globale oferă cea mai mare creștere a veniturilor.
    - Pe măsură ce prețul petrolului s-a prăbușit, țările bogate în petrol se concentrează pe susținerea propriilor economii, mai degrabă decât să caute investiții în alte țări.
    - Prea multă datorie poate zdrobi chiar și cele mai bune firme.
    - Concedierii sunt rampante în rândul multor firme, deoarece veniturile și profiturile scad și sursele de credit se usucă.
    - Piața imobiliară este în depresie.
    - Cererea de servicii de sănătate nu se schimbă prea mult într-o recesiune. De exemplu, Almost Family Inc., un Louisville, Kentucky, furnizor de îngrijiri medicale la domiciliu, și-a dublat prețul acțiunilor în 2008, până la 45 USD.
    - Scăderi dramatice ale cheltuielilor de consum sunt evidente în aproape toate sectoarele, cu excepția unor retaileri și restaurante cu reduceri.
    - Economiile țărilor emergente ar putea reuși să crească cu 5% în 2009, dar aceasta este cu trei puncte procentuale mai mică decât în 2007.
    - Ratele șomajului din SUA continuă să crească până la 10% în medie.
    - Debitorii se confruntă cu cerințe de garanție mult mai mari decât în anii trecuți.
    - Liniile de credit cu acțiuni nu sunt adesea extinse acum.
    - Firmele care au numerar sau acces la credite au un avantaj competitiv față de firmele încărcate de datorii.
    - Cheltuielile discreționare au scăzut dramatic; consumatorii cumpără numai articole esențiale; acest lucru a paralizat multe afaceri de lux și de agrement, cum ar fi plimbările cu barca și ciclismul.
    - Prăbușirea bursei din 2008 i-a lăsat pe vârstnici îngrijorați de pensionare, așa că milioane de oameni au redus cheltuielile la strictul necesar.
    - Dublul zgomot al cererii în scădere și al concurenței intense a prețurilor afectează majoritatea firmelor, în special pe cele cu costuri fixe ridicate.
    - Lumea afacerilor a trecut de la o economie bazată pe credit la o economie bazată pe numerar.
    - Există cheltuieli de capital reduse ca răspuns la reducerea cheltuielilor de consum.

Tipurile de modificări menționate mai sus creează un tip diferit de consumator și, în consecință, o nevoie de diferite tipuri de produse, servicii și strategii. Multe companii din multe industrii se confruntă cu amenințarea externă severă a vânzărilor online, care captează o cotă de piață în creștere în industria lor.

Alte oportunități și amenințări pot include adoptarea unei legi, introducerea unui nou produs de către un concurent, o catastrofă națională sau scăderea valorii dolarului. Puterea unui concurent ar putea fi o amenințare. Tulburările din Orientul Mijlociu, costurile în creștere ale energiei sau războiul împotriva terorismului ar putea reprezenta o oportunitate sau o amenințare.

Un principiu de bază al managementului strategic este că firmele trebuie să formuleze

strategii pentru a profita de oportunitățile externe și pentru a evita sau reduce impactul amenințărilor externe. Din acest motiv, identificarea, monitorizarea și evaluarea oportunităților și amenințărilor externe sunt esențiale pentru succes. Acest proces de realizare a cercetării și de culegere și asimilare a informațiilor externe este uneori numit *scanare de mediu* sau analiză industrială. Lobby-ul este o activitate pe care unele organizații o folosesc pentru a influența oportunitățile și amenințările externe.

Puncte tari și puncte slabe interne

Punctele forte și *punctele slabe interne* sunt activitățile controlabile ale unei organizații care sunt realizate în mod deosebit bine sau slab. Acestea apar în activitățile de management, marketing, finanțe/contabilitate, producție/operațiuni, cercetare și dezvoltare și sistemele de management ale unei afaceri. Identificarea și evaluarea punctelor forte și a punctelor slabe ale organizației în zonele funcționale ale unei afaceri este o activitate esențială de management strategic. Organizațiile se străduiesc să urmărească strategii care valorifică punctele forte interne și elimină punctele slabe interne.

Punctele forte și punctele slabe sunt determinate în raport cu concurenții. Deficiența sau superioritatea *relativă este o informație importantă.* De asemenea, punctele forte și punctele slabe pot fi determinate mai degrabă de elemente de ființă decât de performanță. De exemplu, un punct forte poate implica proprietatea asupra resurselor naturale sau o reputație istorică pentru calitate. Punctele tari și punctele slabe pot fi determinate în raport cu propriile obiective ale unei firme. De exemplu, nivelurile ridicate de rotație a stocurilor ar putea să nu fie un punct forte pentru o firmă care încearcă să nu epuizeze niciodată stocul.

Factorii interni pot fi determinați în mai multe moduri, inclusiv calcularea rapoartelor, măsurarea performanței și compararea cu perioadele trecute și mediile din industrie. De asemenea, pot fi dezvoltate și administrate diferite tipuri de sondaje pentru a examina factori interni, cum ar fi moralul angajaților, eficiența producției, eficiența publicității și loialitatea clienților.

Obiective pe termen lung

Obiectivele pot fi definite ca rezultate specifice pe care o organizație încearcă să le atingă în îndeplinirea misiunii sale de bază. *Pe termen lung* înseamnă mai mult de un an. Obiectivele sunt esențiale pentru succesul organizațional deoarece ele indică direcția; ajutor la evaluare; creează sinergie; dezvăluie prioritățile; coordonarea focalizării; și oferă o bază pentru planificarea eficientă, organizarea, motivarea și controlul activităților. Obiectivele ar trebui să fie provocatoare, măsurabile, consecvente, rezonabile și clare. Într-o firmă multidimensională, obiectivele trebuie stabilite pentru întreaga companie și pentru fiecare divizie.

Strategii

Strategiile sunt mijloacele prin care vor fi atinse obiectivele pe termen lung. Strategiile de afaceri pot include extinderea geografică, diversificarea, achiziția, dezvoltarea de produse, penetrarea pieței, retragerea, cesionarea, lichidarea și asociațiile în participațiune. Strategiile urmate în prezent de unele companii sunt descrise în Tabelul 1-1.

Strategiile sunt acțiuni potențiale care necesită decizii de top management și cantități mari de resurse ale firmei. În plus, strategiile afectează prosperitatea pe termen lung a unei organizații, de obicei pentru cel puțin cinci ani și, prin urmare, sunt orientate spre viitor. Strategiile au consecințe multifuncționale sau multidiviziune și necesită luarea în considerare atât a factorilor externi, cât și ai factorilor interni cu care se confruntă firma.

Obiective anuale

Obiectivele anuale sunt repere pe termen scurt pe care organizațiile trebuie să le atingă pentru a atinge obiectivele pe termen lung. La fel ca obiectivele pe termen lung, obiectivele anuale ar trebui să fie măsurabile, cantitative , provocatoare, realiste, consecvente și prioritizate. Ele ar trebui să fie stabilite la

TABELUL 1-1 Exemplu de strategii în acțiune în 2009

Best Buy
De îndată ce compania Best Buy a câștigat de multă vreme rivalul Circuit City Stores, Best Buy a dat peste un concurent mult mai mare și formidabil: magazinele Wal-Mart. Cu sediul în Richfield, Minnesota și având 3.900 de magazine în întreaga lume, Best Buy a raportat o scădere cu 20% a câștigurilor în martie 2009, deoarece noul său rival Wal-Mart a câștigat mii de clienți vechi din Circuit City. Dar Best Buy îndeplinește acum prețurile Wal-Mart la articolele electronice și oferă un serviciu excelent pentru clienți, individual, cu angajații săi cu cămăși albastre. Best Buy rămâne cu mult înaintea Wal-Mart în vânzările de electronice din SUA, dar Wal-Mart câștigă putere.

Levi Strauss

Levi Strauss, cu sediul în San Francisco, a adăugat 30 de magazine noi și a achiziționat alte 72 în timpul celui de-al doilea trimestru al anului 2009. Cunoscut în întreaga lume pentru blugii săi, Levi Strauss se extinde și se consolidează în întreaga lume, în timp ce alți retaileri se clătesc în economia în dificultate. Pentru acel trimestru, veniturile Levi's în America au crescut cu 8%, până la 518 milioane de dolari, deși veniturile sale din Europa și Asia/Pacific au scăzut cu 17% și, respectiv, 13%. CEO-ul Levi's, John Anderson, spune că blugii slim fit și skinny se vând cel mai bine; iar cele mai populare două culori astăzi sunt foarte închise și aspectul distressed.

Compania New York Times

CEO-ul companiei New York Times, Janet Robinson, spune că compania ei vinde active și investește masiv în tehnologia internetului pentru a convinge agenții de publicitate că ziarul trece înaintea schimbărilor tehnologice care erodează rapid afacerea cu ziare. Doamna Robinson are în vedere planuri de a începe să taxeze clienții pentru accesul la conținutul online al ziarului, deoarece veniturile din publicitate online nu sunt suficiente pentru a susține afacerea. Veniturile din publicitate ale companiei New York Times, vechi de 160 de ani, au scăzut cu 30% în al doilea trimestru al anului 2009.

TABELUL 1-2 Procentul de persoane care fumează în țări selectate

Țară	Procent	
Grecia	50	
Rusia		Ridicat
Austria		
Spania		
Regatul Unit		
Franța		
Germania		
Italia		
Belgia		
Elveția	11	Scăzut
STATELE UNITE ALE	19	

Sursa: Bazat pe Christina Passariello, „Cultura fumatului persistă în Europa, în ciuda interdicțiilor”, *Wall Street Journal* (2 ianuarie 2009): A5.

nivelurile corporative, diviziale și funcționale într-o organizație mare. Obiectivele anuale ar trebui declarate în termeni de management, marketing, finanțe/contabilitate, producție/operațiuni, cercetare și dezvoltare și realizările sistemelor informaționale de management (MIS). Este necesar un set de obiective anuale pentru fiecare obiectiv pe termen lung. Obiectivele anuale sunt deosebit de importante în implementarea strategiei, în timp ce obiectivele pe termen lung sunt deosebit de importante în formularea strategiei. Obiectivele anuale reprezintă baza alocarii resurselor.

Politici

Politicile sunt mijloacele prin care vor fi atinse obiectivele anuale. Politicile includ linii directoare, reguli și proceduri stabilite pentru a sprijini eforturile de a atinge obiectivele declarate. Politicile sunt ghiduri pentru luarea deciziilor și abordează situații repetitive sau recurente.

Politicile sunt cel mai adesea formulate în termeni de management, marketing, finanțe/contabilitate, producție/operațiuni, cercetare și dezvoltare și activități de sisteme informatice informatice. Politicile pot fi stabilite la nivel corporativ și se pot aplica unei întregi organizații la nivel de divizie și se pot aplica unei singure divizii, sau la nivel funcțional și se aplică anumitor activități operaționale sau departamente. Politicile, precum obiectivele anuale, sunt deosebit de importante în implementarea strategiei, deoarece ele subliniază așteptările unei organizații de la angajații și managerii săi. Politicile permit consecvența și coordonarea în cadrul și între departamentele organizaționale.

Cercetări substanțiale sugerează că o forță de muncă mai sănătoasă poate implementa mai eficient și mai eficient strategii. Fumatul a devenit o povară grea pentru sistemele de asistență socială administrate de stat din Europa, bolile legate de fumat costând cu mult peste 100 de miliarde de dolari pe an. Fumatul este, de asemenea, o povară uriașă pentru

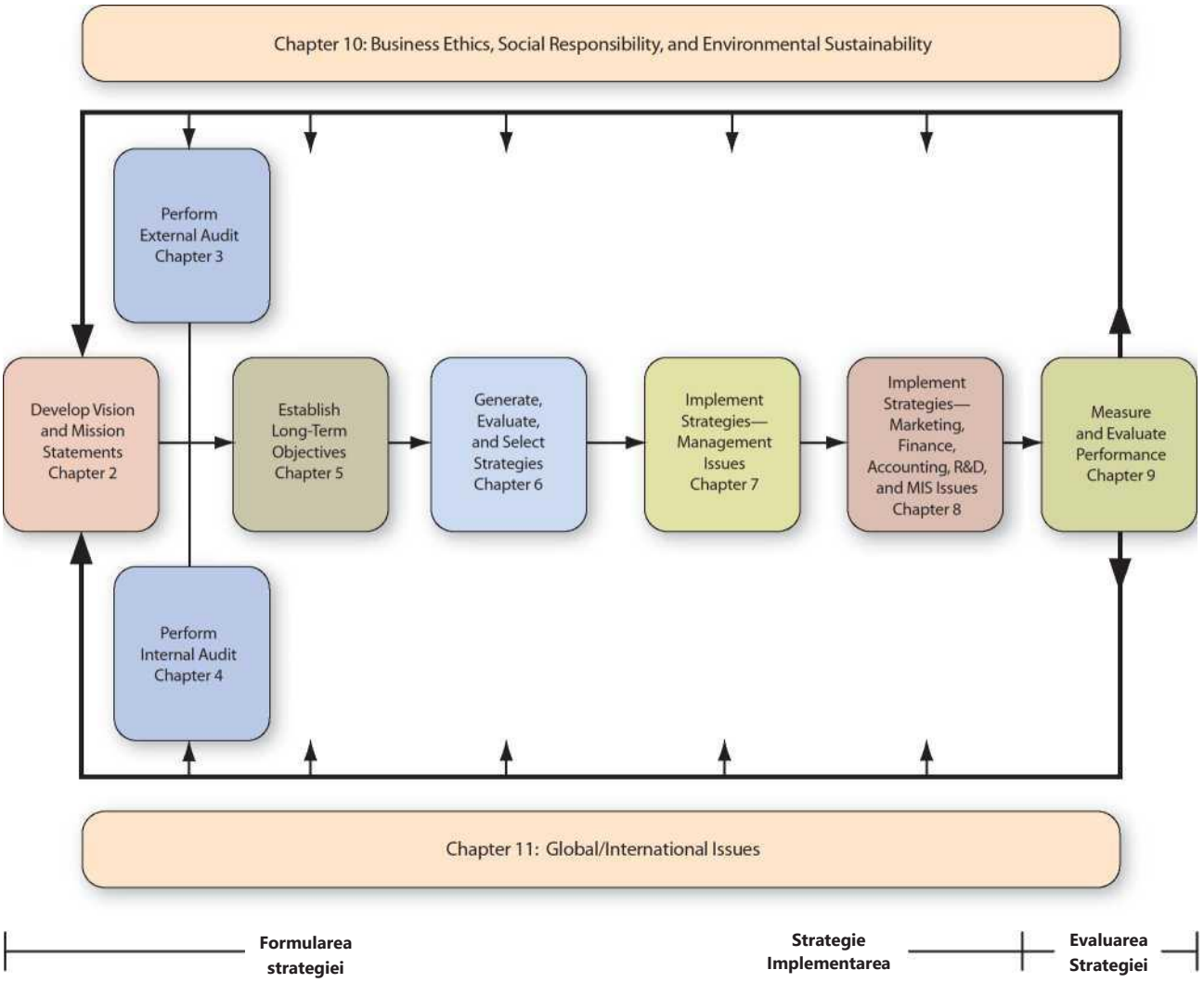
companiile din întreaga lume, așa că firmele implementează în mod continuu politici pentru a reduce fumatul. Tabelul 1-2 oferă o clasare a unor țări în funcție de procentul persoanelor care fumează.

Modelul Strategic-Management

Procesul de management strategic poate fi cel mai bine studiat și aplicat folosind un model. Fiecare model reprezintă un fel de proces. Cadrul ilustrat în Figura 1-1 este un model cuprinzător, larg acceptat, al procesului de management strategic. [13] Acest model nu garantează succesul, dar reprezintă o abordare clară și practică pentru formularea, implementarea și evaluarea strategiilor. Relațiile dintre componentele majore ale procesului de management strategic sunt prezentate în model, care apare în toate cele ulterioare.

FIGURA 1-1

Un model cuprinzător de management strategic


Chapter 10: Business Ethics, Social Responsibility, and Environmental Sustainability
Perform External Audit Chapter 3
Develop Vision and Mission Statements Chapter 2
Establish Long-Term Objectives Chapter 5
Generate, Evaluate, and Select Strategies Chapter 6
Implement Strategies—Management Issues Chapter 7
Implement Strategies—Marketing, Finance, Accounting, R&D, and MIS Issues Chapter 8
Measure and Evaluate Performance Chapter 9
Perform Internal Audit Chapter 4
Chapter 11: Global/International Issues
Formularea strategiei
Strategie Implementarea
Evaluarea Strategiei

Sursa: Fred R. David, „How Companies Define Their Mission", *Long Range Planning* 22, nr. 3 (iunie 1988): 40.

capitole cu zone adecvate modelate pentru a arăta focalizarea specială a fiecărui capitol. Acestea sunt trei întrebări importante la care trebuie să răspundeți în elaborarea unui plan strategic:

Unde suntem acum?

Unde vrem să mergem?

Cum o să ajungem acolo?

Identificarea viziunii, misiunii, obiectivelor și strategiilor existente ale unei organizații este punctul de plecare logic pentru managementul strategic, deoarece situația și condiția actuală a unei firme pot exclude anumite strategii și chiar pot dicta un anumit curs de acțiune. Fiecare organizație are o viziune, misiune, obiective și strategie, chiar dacă aceste elemente nu sunt concepute, scrise sau comunicate în mod conștient. Răspunsul la locul în care se îndreaptă o organizație poate fi determinat în mare măsură de locul în care a fost organizația!

Procesul de management strategic este dinamic și continuu. O modificare a oricăreia dintre componentele majore din model poate necesita o schimbare a oricăreia sau a tuturor celorlalte componente. De exemplu, o schimbare a economiei ar putea reprezenta o oportunitate majoră și ar necesita o schimbare a obiectivelor și strategiilor pe termen lung; nerealizarea obiectivelor anuale ar putea necesita o schimbare a politicii; sau schimbarea

strategiei unui concurent major ar putea necesita o schimbare a misiunii firmei. Prin urmare, formularea strategiei, implementarea și activitățile de evaluare ar trebui să fie efectuate în mod continuu, nu doar la sfârșitul anului sau semestrial. Procesul de management strategic nu se termină niciodată.

Rețineți în modelul de management strategic că problemele legate de etica în afaceri/responsabilitatea socială/sustenabilitatea mediului afectează toate activitățile din model, așa cum este descris în întregime în Capitolul 10. De asemenea, rețineți în model că problemele globale/internaționale afectează, de asemenea, aproape toate deciziile strategice astăzi, chiar și pentru firmele mici, așa cum este descris în detaliu în Capitolul 11. (Atât Capitolul 10, cât și Capitolul 11 sunt noi în această ediție).

Procesul de management strategic nu este atât de clar divizat și desfășurat în practică pe cât sugerează modelul de management strategic. Strategii nu parcurg procesul în mod lockstep. În general, există un da și-a între nivelurile ierarhice ale unei organizații. Multe organizații desfășoară semestrial întâlniri formale pentru a discuta și actualiza viziunea/misiunea firmei, oportunitățile/amenințările, punctele forte/slăbiciunile, strategiile, obiectivele, politicile și performanța. Aceste întâlniri au loc în mod obișnuit în afara sediului și sunt numite *retrageri*. Motivul pentru desfășurarea periodică a ședințelor de management strategic departe de locul de muncă este de a încuraja mai multă creativitate și candoare din partea participanților. Sunt necesare o bună comunicare și feedback pe tot parcursul procesului de management strategic.

Aplicarea procesului de management strategic este de obicei mai formală în organizațiile mai mari și bine stabilite. Formalitatea se referă la măsura în care sunt specificați participanții, responsabilitățile, autoritatea, îndatoririle și abordarea. Întreprinderile mai mici tind să fie mai puțin formale. Firmele care concurează în medii complexe, în schimbare rapidă, cum ar fi companiile de tehnologie, tind să fie mai formale în planificarea strategică. Firmele care au multe divizii, produse, piețe și tehnologii tind, de asemenea, să fie mai formale în aplicarea conceptelor de management strategic. O mai mare formalitate în aplicarea procesului de management strategic este de obicei asociată pozitiv cu costul, exhaustivitatea, acuratețea și succesul planificării pentru toate tipurile și dimensiunile de organizații. [14]

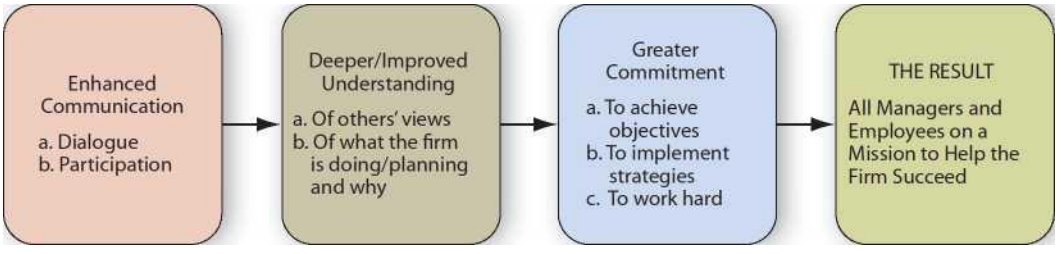
Beneficiile managementului strategic

Managementul strategic permite unei organizații să fie mai proactivă decât reactivă în modelarea propriului viitor; permite unei organizații să inițieze și să influențeze (mai degrabă decât să răspundă la) activități – și astfel să exercite control asupra propriului destin. Proprietarii de afaceri mici, directorii executivi, președinții și managerii multor organizații pentru profit și nonprofit au recunoscut și au realizat beneficiile managementului strategic.

Din punct de vedere istoric, principalul beneficiu al managementului strategic a fost de a ajuta organizațiile să formuleze strategii mai bune prin utilizarea unei abordări mai sistematice, logice și mai raționale a alegerii strategice. Acesta continuă să fie cu siguranță un beneficiu major al managementului strategic, dar studiile de cercetare indică acum că procesul, mai degrabă decât decizia sau documentul, este contribuția cea mai importantă a managementului strategic. [15] *Comunicarea este cheia unui management strategic de succes.* Prin implicarea în proces, cu alte cuvinte, prin dialog și participare, managerii și angajații se angajează să susțină organizația. Figura 1-2 ilustrează acest intrinsec

FIGURA 1-2

Beneficii pentru o firmă care face planificare strategică


Enhanced Communication
a. Dialogue
b. Participation
Deeper/Improved Understanding
a. Of others' views
b. Of what the firm is doing/planning and why
Greater Commitment
a. To achieve objectives
b. To implement strategies
c. To work hard
THE RESULT
All Managers and Employees on a Mission to Help the Firm Succeed

beneficiul unei firme care se angajează în planificarea strategică. Rețineți că toate firmele au nevoie de toți angajații cu o misiune pentru a ajuta firma să reușească.

Modul în care este realizat managementul strategic este, prin urmare, excepțional de important. Un obiectiv major al procesului este de a obține înțelegerea și angajamentul tuturor managerilor și angajaților. Înțelegerea poate fi cel mai important beneficiu al managementului strategic, urmat de angajament. Când managerii și angajații înțeleg ce face organizația și de ce, ei simt adesea că fac parte din firmă și se angajează să o ajute. Acest lucru este valabil mai ales atunci când angajații înțeleg, de asemenea, legăturile dintre propria compensație și performanța organizațională . Managerii și angajații devin surprinzător de creativi și inovatori atunci când înțeleg și susțin misiunea, obiectivele și strategiile companiei. Un mare beneficiu al managementului strategic este, prin urmare, oportunitatea pe care o oferă procesul de a împuternici indivizii. *Împuternicirea* este actul de întărire a sentimentului de eficiență al angajaților prin încurajarea acestora să participe la luarea deciziilor și să exercite inițiativa și imaginația și recompensându-i pentru acest lucru.

Tot mai multe organizații descentralizează procesul de management strategic, recunoscând că planificarea trebuie să implice manageri și angajați de nivel inferior. Noțiunea de planificare centralizată a personalului este înlocuită în organizații de planificarea descentralizată a managerilor de linie. De exemplu, Walt Disney Co. și-a dezmembrat departamentul de planificare strategică și a dat acele responsabilități înapoi diviziilor de afaceri Disney. Fostul CEO Michael Eisner a favorizat abordarea de planificare strategică centralizată, dar CEO-ul Robert Iger a dizolvat departamentul de planificare strategică al Disney în câteva săptămâni de la preluarea biroului de vârf la Disney.

Procesul este o activitate de învățare, de ajutor, de educare și de sprijin, nu doar o activitate de amestecare a hârtiei în rândul directorilor de top. Dialogul strategic-management este mai important decât un document de management strategic bine legat. [16] Cel mai rău lucru pe care îl pot face strategii este să dezvolte ei înșiși planuri strategice și apoi să le prezinte managerilor operaționali pentru a le executa. Prin implicarea în proces, managerii de linie devin „proprietari" strategiei. Proprietatea strategiilor de către oamenii care trebuie să le execute este cheia succesului!

Deși luarea unor decizii strategice bune este responsabilitatea majoră a proprietarului sau directorului executiv al unei organizații, atât managerii, cât și angajații trebuie să fie, de asemenea, implicați în formularea strategiei, implementarea și activitățile de evaluare. Participarea este cheia pentru a obține angajamentul pentru schimbările necesare.

Un număr tot mai mare de corporații și instituții folosesc managementul strategic pentru a lua decizii eficiente. Dar managementul strategic nu este o garanție a succesului; poate fi disfuncțional dacă este condus la întâmplare.

Beneficii financiare

Cercetările indică faptul că organizațiile care folosesc concepte de management strategic sunt mai profitabile și de succes decât cele care nu o fac. [17] Afacerile care utilizează concepte de management strategic arată o îmbunătățire semnificativă a vânzărilor, profitabilității și productivității în comparație cu firmele fără activități de planificare sistematică. Firmele de înaltă performanță tind să facă o planificare sistematică pentru a se pregăti pentru fluctuațiile viitoare din mediul lor extern și intern. Firmele cu sisteme de planificare care seamănă mai mult cu teoria managementului strategic prezintă, în general, performanțe financiare pe termen lung superioare față de industria lor.

Firmele cu performanțe înalte par să ia decizii mai informate, cu o bună anticipare a consecințelor atât pe termen scurt, cât și pe termen lung. În schimb, firmele cu performanțe slabe se angajează adesea în activități care sunt miope și nu reflectă previziuni bune privind condițiile viitoare . Strategii organizațiilor cu performanțe scăzute sunt adesea preocupați de rezolvarea problemelor interne și de respectarea termenelor de lucru. De obicei, ei subestimează punctele forte ale concurenților și supraestimează punctele forte ale propriei firme. Adesea, ei atribuie performanța slabă unor factori incontrolați, cum ar fi o economie slabă, schimbări tehnologice sau concurență străină.

Peste 100.000 de întreprinderi din Statele Unite ale Americii eșuează anual. Eșecurile afacerii includ falimentele, executările silite, lichidările și administrarea judiciară mandatată de instanță. Deși mulți factori, pe lângă lipsa unui management strategic eficient, pot duce la eșecul afacerii, conceptele și instrumentele de planificare descrise în acest text pot aduce

beneficii financiare substanțiale pentru orice organizație. Un site web excelent pentru companiile implicate în planificarea strategică este www.checkmateplan.com.

Beneficii nefinanciare

Pe lângă faptul că ajută firmele să evite dispariția financiară, managementul strategic oferă și alte beneficii tangibile, cum ar fi o conștientizare sporită a amenințărilor externe, o înțelegere îmbunătățită a strategiilor concurenților, creșterea productivității angajaților, rezistența redusă la schimbare și o înțelegere mai clară a relațiilor performanță-recompensă. Managementul strategic îmbunătățește capacitățile organizațiilor de prevenire a problemelor, deoarece promovează interacțiunea între manageri la toate nivelurile diviziale și funcționale. Firmele care și-au hrănit managerii și angajații, au împărtășit obiective organizaționale cu ei, le-au împuternicit să ajute la îmbunătățirea produsului sau serviciului și au recunoscut că contribuțiile lor pot apela la ei pentru ajutor în scurt timp din cauza acestei interacțiuni.

În plus față de împuternicirea managerilor și angajaților, managementul strategic aduce adesea ordine și disciplină unei firme care altfel se zdrobesc. Poate fi începutul unui sistem managerial eficient și eficient. Managementul strategic poate reînnoi încrederea în strategia de afaceri actuală sau poate indica necesitatea unor acțiuni corective. Procesul de management strategic oferă o bază pentru identificarea și raționalizarea nevoii de schimbare pentru toți managerii și angajații unei firme; îi ajută să vadă schimbarea mai degrabă ca pe o oportunitate decât ca pe o amenințare.

Greenley a afirmat că managementul strategic oferă următoarele beneficii:

1. Permite identificarea, prioritizarea și exploatarea oportunităților.
2. Oferă o viziune obiectivă asupra problemelor de management.
3. Acesta reprezintă un cadru pentru coordonarea și controlul îmbunătățit al activităților.
4. Minimizează efectele condițiilor și schimbărilor nefavorabile.
5. Permite decizii majore pentru a sprijini mai bine obiectivele stabilite.
6. Permite o alocare mai eficientă a timpului și a resurselor oportunităților identificate.
7. Permite mai puține resurse și mai puțin timp să fie dedicat corectării deciziilor eronate sau ad-hoc.
8. Acesta creează un cadru pentru comunicarea internă între personal.
9. Ajută la integrarea comportamentului indivizilor într-un efort total.
10. Acesta oferă o bază pentru clarificarea responsabilităților individuale.
11. Încurajează gândirea înainte.
12. Oferă o abordare cooperantă, integrată și entuziastă pentru abordarea problemelor și oportunităților.
13. Încurajează o atitudine favorabilă față de schimbare.
14. Oferă un grad de disciplină și formalitate conducerii unei afaceri. [18]

De ce unele firme nu fac planificare strategică

Unele firme nu se angajează în planificare strategică, iar unele firme fac planificare strategică, dar nu primesc sprijin din partea managerilor și angajaților. Câteva motive pentru planificarea strategică slabă sau inexistentă sunt următoarele:

- ***Lipsa de cunoștințe sau experiență în planificarea strategică*** — Nu există pregătire în planificarea strategică.
- ***Structuri slabe de recompensă*** — Când o organizație își asumă succesul, adesea nu reușește să recompenseze succesul. Când are loc un eșec, atunci firma poate pedepsi.
- ***Stingerea incendiilor*** — O organizație poate fi atât de profund implicată în rezolvarea crizelor și stingerea incendiilor, încât nu își rezervă timp pentru planificare.
- ***Pierderea de timp*** — Unele firme văd planificarea ca pe o pierdere de timp, deoarece nu se produce niciun produs comercializabil. Timpul petrecut cu planificarea este o investiție.
- ***Prea costisitoare*** — Unele organizații văd planificarea ca fiind prea costisitoare în timp și bani.
- ***Lenea*** — Este posibil ca oamenii să nu vrea să depună efortul necesar pentru a formula un plan.
- ***Mulțumit cu succes*** — În special dacă o firmă are succes, oamenii pot simți că nu este

nevoie să planifice, deoarece lucrurile sunt bine așa cum stau. Dar succesul de azi nu garantează succesul de mâine.

- ***Frica de eșec —*** Dacă nu luați măsuri, există puțin risc de eșec, cu excepția cazului în care o problemă este urgentă și presantă. Ori de câte ori se încearcă ceva util, există un anumit risc de eșec.
- ***Încredere excesivă –*** Pe măsură ce managerii acumulează experiență, se pot baza mai puțin pe planificarea oficială. Rareori, însă, acest lucru este potrivit. A fi prea încrezător sau a supraestima experiența poate aduce moartea. Pregătirea este rareori irosită și este adesea semnul profesionalismului.
- ***Experiență anterioară proastă —*** Oamenii pot fi avut o experiență proastă anterioară cu planificarea, adică cazuri în care planurile au fost lungi, greoaie, impracticabile sau inflexibile. Planificarea, ca orice altceva, poate fi făcută prost.
- ***Interesul propriu*** — Când cineva a obținut statut, privilegiu sau stima de sine prin utilizarea eficientă a unui sistem vechi, el sau ea consideră adesea un nou plan ca o amenințare.
- ***Frica de necunoscut —*** Oamenii pot fi nesiguri cu privire la abilitățile lor de a învăța noi abilități, la aptitudinile lor cu sisteme noi sau la capacitatea lor de a asuma noi roluri.
- ***Diferență sinceră de opinie —*** Oamenii pot crede sincer că planul este greșit. Ei pot vedea situația dintr-un punct de vedere diferit sau pot avea aspirații pentru ei înșiși sau pentru organizație care sunt diferite de plan. Oameni diferiți în diferite locuri de muncă au percepții diferite asupra unei situații.
- ***Suspiciune*** — Este posibil ca angajații să nu aibă încredere în management. [19]

Capcanele în planificarea strategică

Planificarea strategică este un proces implicat, complicat și complex care duce o organizație pe un teritoriu neexplorat. Nu oferă o rețetă gata de utilizat pentru succes; în schimb, duce organizația printr-o călătorie și oferă un cadru pentru abordarea întrebărilor și rezolvarea problemelor. Să fii conștient de potențialele capcane și să fii pregătit să le rezolvi este esențial pentru succes.

Câteva capcane de urmărit și evitat în planificarea strategică sunt următoarele:

- Utilizarea planificării strategice pentru a obține controlul asupra deciziilor și resurselor
- Efectuarea de planificare strategică numai pentru a satisface cerințele de acreditare sau de reglementare
- Trecerea prea grăbită de la dezvoltarea misiunii la formularea strategiei
- Eșecul de a comunica planul angajaților, care continuă să lucreze în întuneric
- Managerii de top iau multe decizii intuitive care intră în conflict cu planul formal
- Managerii de top nu susțin activ procesul de planificare strategică
- Neutilizarea planurilor ca standard pentru măsurarea performanței
- Delegarea planificării unui „planificator” mai degrabă decât implicarea tuturor managerilor
- Eșecul de a implica angajații cheie în toate fazele de planificare
- Eșecul în crearea unui climat de colaborare care susține schimbarea
- Considerând planificarea ca fiind inutilă sau neimportantă
- Devenind atât de absorbit de problemele actuale încât nu se face o planificare suficientă sau deloc
- Fiind atât de formal în planificare, încât flexibilitatea și creativitatea sunt înăbușite d [20]

Linii directoare pentru un management strategic eficient

Nerespectarea anumitor linii directoare în desfășurarea managementului strategic poate stimula criticile procesului și poate crea probleme organizației. Probleme precum

„Managementul strategic în firma noastră este un proces de oameni sau un proces de hârtie?” ar trebui abordat.

> Chiar și cel mai perfect plan strategic din punct de vedere tehnic nu va avea niciun scop dacă nu este implementat. Multe organizații tind să cheltuiască o cantitate exagerată de timp, bani și efort pentru dezvoltarea planului strategic, tratând mijloacele și împrejurările în care acesta va fi implementat ca pe gânduri ulterioare! Schimbarea vine prin

implementare și evaluare, nu prin plan. Un plan imperfect din punct de vedere tehnic, care este bine implementat, va realiza mai mult decât planul perfect care nu iese niciodată de pe hârtia pe care este tastat. [21]

Managementul strategic nu trebuie să devină un mecanism birocratic care se autoperpetuează. Mai degrabă, trebuie să fie un proces de învățare auto-reflexiv care îi familiarizează pe managerii și angajații din organizație cu probleme strategice cheie și alternative fezabile pentru rezolvarea acestor probleme. Managementul strategic nu trebuie să devină ritualic, stilizat, orchestrat sau prea formal, previzibil și rigid. Cuvintele susținute de cifre, mai degrabă decât numerele susținute de cuvinte, ar trebui să reprezinte mediul pentru explicarea problemelor strategice și a răspunsurilor organizaționale. Un rol cheie al strategilor este de a facilita învățarea și schimbarea organizațională continuă.

RT Lenz a oferit câteva linii directoare importante pentru un management strategic eficient:

Păstrați procesul de management strategic cât mai simplu și non-rutinizat posibil. Eliminați jargonul și limbajul de planificare arcane. Amintiți-vă, managementul strategic este un proces de stimulare a învățării și acțiunii, nu doar un sistem formal de control. Pentru a evita comportamentul de rutină, variați sarcinile, apartenența la echipă, formatele întâlnirilor și calendarul de planificare. Procesul nu trebuie să fie total previzibil, iar setările trebuie schimbate pentru a stimula creativitatea. Subliniați planurile orientate spre cuvinte, cu numere ca material de rezervă. Dacă managerii nu își pot exprima strategia într-un paragraf sau așa ceva, fie nu au unul, fie nu o înțeleg. Stimulați gândirea și acțiunea care contestă ipotezele care stau la baza strategiei corporative actuale. Bun venit vești proaste. Dacă strategia nu funcționează, managerii au nevoie cu disperare să o știe. În plus, nicio informație relevantă nu ar trebui clasificată ca inadmisibilă doar pentru că nu poate fi cuantificată. Construiți o cultură corporativă în care să fie înțeles rolul managementului strategic și scopurile sale esențiale. Nu permiteți „tehnicienilor" să coopteze procesul. În cele din urmă este un proces de învățare și acțiune. Vorbește despre asta în acești termeni. Luați în considerare dimensiunile psihologice, sociale și politice, precum și infrastructura informațională și procedurile administrative care o susțin. [22]

Un ghid important pentru un management strategic eficient este deschiderea la minte. Este esențială dorința și dorința de a lua în considerare noi informații, noi puncte de vedere, noi idei și noi posibilități; toți membrii organizației trebuie să împărtășească un spirit de cercetare și de învățare. Strategii precum directorii executivi, președinții, proprietarii de întreprinderi mici și șefii agențiilor guvernamentale trebuie să se angajeze să asculte și să înțeleagă pozițiile managerilor suficient de bine pentru a putea reafirma acele poziții spre satisfacția managerilor. În plus, managerii și angajații din întreaga firmă ar trebui să fie capabili să descrie pozițiile strategilor spre satisfacția strategilor. Acest grad de disciplină va promova înțelegerea și învățarea.

Nicio organizație nu are resurse nelimitate. Nicio firmă nu poate să-și asume o sumă nelimitată de datorii sau să emită o sumă nelimitată de acțiuni pentru a strânge capital. Prin urmare, nicio organizație nu poate urma toate strategiile care ar putea beneficia de firmă. Prin urmare, trebuie luate întotdeauna decizii strategice pentru a elimina unele cursuri de acțiune și pentru a aloca resurse organizaționale printre altele. Majoritatea organizațiilor își pot permite să urmărească doar câteva strategii la nivel corporativ la un moment dat. Este o greșeală critică pentru manageri să urmărească prea multe strategii în același timp, răspândind astfel resursele firmei atât de subțire încât toate strategiile sunt puse în pericol. Joseph Charyk, CEO al Communication Satellite Corporation (Comsat), a declarat: „Trebuie să ne confruntăm cu faptul că Comsat ar putea să nu poată face tot ce își dorește. Trebuie să facem alegeri grele pe ce proiecte să păstrăm și pe care să renunțăm."

Deciziile strategice necesită compromisuri, cum ar fi considerente pe termen lung versus pe termen scurt sau maximizarea profiturilor versus creșterea averii acționarilor. Există și probleme de etică. Compensațiile strategice necesită judecăți subiective și preferințe. În multe cazuri, lipsa obiectivității în formularea strategiei are ca rezultat o pierdere a poziției competitive și a profitabilității. Majoritatea organizațiilor de astăzi recunosc că conceptele și tehnicile de management strategic pot spori eficacitatea deciziilor.

Factorii subiectivi, cum ar fi atitudinile față de risc, preocuparea pentru responsabilitatea socială și cultura organizațională vor

TABELUL 1-3 Șaptesprezece orientări pentru ca procesul de planificare strategică să fie eficient

1. Ar trebui să fie un proces de oameni mai mult decât un proces de hârtie.
2. Ar trebui să fie un proces de învățare pentru toți managerii și angajații.
3. Ar trebui să fie cuvinte susținute de numere, mai degrabă decât numere susținute de cuvinte.
4. Ar trebui să fie simplu și neobișnuit.
5. Ar trebui să varieze misiunile, apartenența la echipă, formatele întâlnirilor și chiar calendarul de planificare.
6. Ar trebui să conteste ipotezele care stau la baza strategiei corporative actuale.
7. Ar trebui să primească veștile proaste.
8. Ar trebui să accepte deschiderea minții și spiritul de cercetare și de învățare.
9. Nu ar trebui să fie un mecanism birocratic.
10. Nu ar trebui să devină ritualic, stilizat sau orchestrat.
11. Nu ar trebui să fie prea formal, previzibil sau rigid.
12. Nu ar trebui să conțină jargon sau limbaj de planificare arcane.
13. Nu ar trebui să fie un sistem formal de control.
14. Nu trebuie să ignore informațiile calitative.
15. Nu ar trebui să fie controlat de „tehnicieni”.
16. Nu urmați prea multe strategii deodată.
17. Consolidarea continuă a politicii „o etică bună este o afacere bună”.

afectează întotdeauna deciziile de formulare a strategiei, dar organizațiile trebuie să fie cât mai obiective posibil în luarea în considerare a factorilor calitativi. Tabelul 1-3 rezumă liniile directoare importante pentru ca procesul de planificare strategică să fie eficient.

Compararea afacerilor și a strategiei militare

O puternică moștenire militară stă la baza studiului managementului strategic. Termeni precum *obiective, misiune, puncte forte* și *puncte slabe* au fost formulați mai întâi pentru a aborda problemele de pe câmpul de luptă. Potrivit *Webster's New World Dictionary,* strategia este „știința planificării și dirijării operațiunilor militare la scară largă, a manevrării forțelor în cea mai avantajoasă poziție înainte de angajarea efectivă cu inamicul”. Cuvântul *strategie* provine din grecescul *strategos,* care se referă la un general militar și combină *stratos* (armata) și *ago* (a conduce). Istoria planificării strategice a început în armată . Un obiectiv cheie atât al strategiei de afaceri, cât și al strategiei militare este „de a obține un avantaj competitiv”. În multe privințe, strategia de afaceri este ca strategia militară, iar strategii militari au învățat multe de-a lungul secolelor care pot beneficia strategii de afaceri de astăzi. Atât organizațiile de afaceri, cât și cele militare încearcă să-și folosească propriile puncte forte pentru a exploata punctele slabe ale concurenților. Dacă strategia generală a unei organizații este greșită (ineficientă), atunci toată eficiența din lume poate să nu fie suficientă pentru a permite succesul. Succesul în afaceri sau militar nu este în general rezultatul fericit al strategiilor accidentale. Mai degrabă, succesul este produsul atât al atenției continue aduse condițiilor externe și interne în schimbare, cât și al formulării și implementării unor adaptări perspicace la acele condiții. Elementul surpriză oferă mari avantaje competitive atât în strategia militară, cât și în cea de afaceri; sistemele informatice care furnizează date despre strategiile și resursele adversarilor sau concurenților sunt, de asemenea, de o importanță vitală.

Desigur, o diferență fundamentală între strategia militară și cea de afaceri este că strategia de afaceri este formulată, implementată și evaluată cu o ipoteză de *concurență,* în timp ce strategia militară se bazează pe o ipoteză de *conflict.* Cu toate acestea, conflictul militar și competiția în afaceri sunt atât de asemănătoare încât multe tehnici de management strategic se aplică în mod egal ambelor. Strategii de afaceri au acces la perspective valoroase pe care gânditorii militari le-au rafinat de-a lungul timpului. Formularea și implementarea strategiei superioare pot depăși superioritatea adversarului în număr și resurse.

Atât organizațiile de afaceri, cât și cele militare trebuie să se adapteze la schimbare și să se îmbunătățească constant pentru a avea succes. De prea multe ori, firmele nu își schimbă strategiile atunci când au condițiile de mediu și concurența dictează necesitatea schimbării. Gluck a oferit un exemplu militar clasic în acest sens:

> Când Napoleon a câștigat, a fost pentru că oponenții săi erau dedicați strategiei, tacticii și organizării războaielor anterioare. Când a pierdut – împotriva lui Wellington, a rușilor și a spaniolilor – a fost pentru că, la rândul său, a folosit strategii încercate și adevărate împotriva dușmanilor care s-au gândit din nou, care dezvoltau strategiile nu ale ultimului război, ci ale celui următor. [23]

Asemănările pot fi interpretate din scrierile lui Sun Tzu la practica de a formula și implementa strategii în rândul întreprinderilor de astăzi. Tabelul 1-4 oferă o narațiune

TABELUL 1-4 Extrase din *Arta* scrierilor de război a lui Sun Tzu

- Războiul este o chestiune de importanță vitală pentru stat: o chestiune de viață sau de moarte, drumul fie spre supraviețuire, fie spre ruină. Prin urmare, este imperativ ca acesta să fie studiat amănunțit.
- Războiul se bazează pe înșelăciune. Când este aproape de inamic, fă să pară că ești departe; când este departe, fă să pară că ești aproape. Întindeți momeli pentru a atrage inamicul. Loviți inamicul când este în dezordine. Evitați inamicul când este mai puternic. Dacă adversarul tău are un temperament coleric, încearcă să-l enervezi. Dacă este arogant, încearcă să-i încurajezi egoismul. Dacă trupele inamice sunt bine pregătite după reorganizare, încercați să le uzați. Dacă sunt uniți, încercați să semănați disensiuni între ei. Atacă inamicul acolo unde nu este pregătit și apare acolo unde nu ești așteptat. Acestea sunt cheile victoriei pentru un strateg. Nu este posibil să le formulați în detaliu în prealabil.
- O victorie rapidă este obiectivul principal în război. Dacă acest lucru durează, armele sunt tocite și moralul deprimat. Când armata se angajează în campanii prelungite, resursele statului vor fi insuficiente. Astfel, deși am auzit de grabă stupidă în război, nu am văzut încă o operațiune inteligentă care să fi fost prelungită.
- În general, în război, cea mai bună politică este de a lua un stat intact; a-l ruina este inferior acestui lucru. Este mai bine să capturați întreaga armată a inamicului decât să o distrugeți; a lua intact un regiment, o companie sau o echipă este mai bine decât să o distrugi. Căci a câștiga o sută de victorii în o sută de bătălii nu este punctul culminant al îndemânării. A supune inamicul fără a lupta este excelența supremă. Cei pricepuți în război supune armata inamicului fără luptă.
- Arta de a folosi trupe este aceasta: Când zece la cel al inamicului, înconjoară-l. Când de cinci ori puterea lui, atacă-l. Dacă îi dublează puterea, împarte-l. Dacă se potrivește în mod egal, îl poți implica cu un plan bun. Dacă este mai slab, fiți capabil să vă retrageți. Și dacă din toate punctele de vedere sunt inegale, fiți capabili să-l ocoliți.
- Cunoaște-ți dușmanul și cunoaște-te pe tine și într-o sută de bătălii nu vei fi niciodată învins. Când nu cunoști inamicul, dar te cunoști pe tine însuți, șansele tale de a câștiga sau de a pierde sunt egale. Dacă nu știi atât pe dușmanul tău, cât și pe tine însuți, ești sigur că vei fi învins în fiecare luptă.
- Cel care ocupă primul câmpul de luptă și își așteaptă dușmanul este în largul său, iar cel care vine mai târziu la fața locului și se grăbește în luptă este obosit. Și de aceea, cei pricepuți în război aduc dușmanul pe câmpul de luptă și nu sunt aduși acolo de el. Astfel, când inamicul este în largul său, să-l poată obosi; când este bine hrănit, să-l poată înfometați; când este în repaus, să-l faci să se miște.
- Analizează planurile inamicului, astfel încât să-i cunoști neajunsurile, precum și punctele sale forte. Agitați-l pentru a afla tiparul mișcării sale. Atrage-l să-și dezvăluie dispozițiile și să-și stabilească poziția. Lansați un atac de sondare pentru a afla unde puterea lui este abundentă și unde este deficitară. În funcție de situație, se pun planuri pentru victorie, dar mulțimea nu înțelege acest lucru.
- O armată poate fi asemănată cu apa, căci, la fel cum apa curgătoare evită înălțimile și se grăbește spre zonele joase, tot așa o armată ar trebui să evite puterea și să lovească slăbiciunea. Și așa cum apa își modelează curgerea în funcție de pământ, tot așa o armată își gestionează victoria în funcție de situația inamicului. Și cum apa nu are o formă constantă, în război nu există condiții constante. Astfel, cineva capabil să câștige victoria modificându-și tactica în conformitate cu situația inamicului se poate spune că este divin.
- Dacă decideți să intrați în luptă, nu vă anunțați intențiile sau planurile. Proiect „afaceri ca de obicei”.
- Liderii necalificați își rezolvă conflictele în sălile de judecată și pe câmpurile de luptă. Strategii strălucițiți merg rar la luptă sau la curte; în general își ating obiectivele prin poziționarea tactică cu mult înaintea oricărei confruntări.
- Când decizi să provoci o altă companie (sau armată), multe calcule, estimări, analize și poziționări aduc triumful. Numărul de calcul aduce înfrângere.
- Liderii pricepuți nu lasă ca o strategie să inhibe contra-mișcarea creativă. Nici comenzile celor aflati la distanta nu ar trebui sa interfereze cu manevrarea spontana in situatia imediata.
- Când se câștigă un avantaj decisiv față de un rival, liderii pricepuți nu continuă. Ei își mențin poziția și le oferă rivalilor lor oportunitatea de a se preda sau de a fuziona. Ei nu permit ca forțele lor să fie deteriorate de cei care nu au nimic de pierdut.
- Strategii strălucitori merg mai departe cu iluzie, ascunzând zona (zonele) de confruntare majoră, astfel încât adversarii să-și împartă forțele în încercarea de a apăra multe zone. Creați aparența de confuzie, frică sau vulnerabilitate, astfel încât adversarul să fie atras neputincios către această iluzie a avantajului.

(Notă: înlocuiți cuvintele *strategie* sau *planificare strategică* pentru *război* sau *război)*

Sursa: Bazat pe *The Art of War* și de pe www.ccs.neu.edu/home/thigpen/html/art_of_war.html

extrase din *Arta războiului.* Pe măsură ce citiți prin tabel, luați în considerare care dintre principiile războiului se aplică strategiei de afaceri, deoarece companiile de astăzi concurează agresiv pentru a supraviețui și a crește.

Concluzie

Toate firmele au o strategie, chiar dacă este informală, nestructurată și sporadică. Toate organizațiile se îndreaptă undeva, dar, din păcate, unele organizații nu știu unde se îndreaptă. Vechea zicală „Dacă nu știi încotro mergi, atunci orice drum te va duce acolo!" accentuează nevoia organizațiilor de a utiliza concepte și tehnici de management strategic. Procesul de management strategic devine din ce în ce mai utilizat de către firmele mici, companiile mari, instituțiile nonprofit, organizațiile guvernamentale și conglomeratele multinaționale deopotrivă. Procesul de abilitare a managerilor și angajaților are beneficii aproape nelimitate.

Organizațiile ar trebui să adopte o abordare mai degrabă proactivă decât reactivă în industria lor și ar trebui să se străduiască să influențeze, să anticipeze și să inițieze, mai degrabă decât să răspundă doar la evenimente. Procesul de management strategic întruchipează această abordare a procesului decizional. Reprezintă o abordare logică, sistematică și obiectivă pentru a determina direcția viitoare a unei întreprinderi. Miza este, în general, prea mare pentru ca strategii să folosească singuri intuiția în alegerea dintre cursuri alternative de acțiune. Strategii de succes își iau timp să se gândească la afacerile lor, la locul în care se află cu afacerile lor și la ce vor să fie ca organizații – apoi implementează programe și politici pentru a ajunge de unde sunt până unde doresc să ajungă într-o perioadă rezonabilă de timp.

Este un fapt cunoscut și acceptat că oamenii și organizațiile care planifică în avans au șanse mult mai mari să devină ceea ce își doresc să devină decât cele care nu planifică deloc. Un strateg bun plănuiește și își controlează planurile, în timp ce un strateg rău nu plănuiește niciodată și apoi încearcă să controleze oamenii! Acest manual este dedicat să vă ofere instrumentele necesare pentru a fi un bun strateg.

Key Terms and Concepts

Annual Objectives (p. 13) **Competitive Advantage** (p. 9) **Empowerment** (p. 17)
Environmental Scanning (p. 12)
External Opportunities (p. 11) **External Threats** (p. 11) **Internal Strengths** (p. 12)
Internal Weaknesses (p. 12)
Intuition (p. 7)
Long-Range Planning (p. 6)
Long-Term Objectives (p. 13)
Mission Statements (p. 11)
Policies (p. 14)
Retreats (p. 16)
Strategic Management (p. 6)
Strategic-Management Model (p. 14)
Strategic-Management Process (p. 6)
Strategic Planning (p. 6)
Strategies (p. 13)
Strategists (p. 10)
Strategy Evaluation (p. 7)
Strategy Formulation (p. 6)
Strategy Implementation (p. 6)
Sustained Competitive Advantage (p. 9)
Vision Statement (p. 11)

Issues for Review and Discussion

1. Distinguish between long-range planning and strategic planning.
2. Compare a company's strategic plan with a football team's game plan.
3. Describe the three activities that comprise strategy evaluation.

4. Cât de important credeți că este „a fi abil în adaptare” pentru firmele de afaceri? Explica.
5. Comparați opossumul și broasca țestoasă cu mamutul lânos și tigrul cu dinți de sabie în ceea ce privește abilitatea de a se adapta. Ce putem învăța de la opossum și țestoasa?
6. După cum a fost citat în capitol, Edward Deming, un celebru om de afaceri, a spus odată: „În Dumnezeu avem încredere. Toți ceilalți aduc date.” Ce a vrut să spună Deming în ceea ce privește dezvoltarea unui plan strategic?
7. Ce strategii credeți că pot salva companiile de ziare de la dispariție?
8. Distingeți conceptele de viziune și misiune.
9. Universitatea ta are concurenți înverșunați. Enumerați trei oportunități externe și trei amenințări externe cu care se confruntă universitatea dvs.
10. Enumerați trei puncte forte și trei puncte slabe interne care vă caracterizează universitatea.
11. Enumerați motivele pentru care obiectivele sunt esențiale pentru succesul organizației.
12. Enumerați patru strategii și un exemplu ipotetic pentru fiecare.
13. Enumerați șase caracteristici ale obiectivelor anuale.
14. De ce sunt politicile deosebit de importante în implementarea strategiei?
15. Ce este o „retragere” și de ce firmele își iau timp și cheltuiesc banii pentru a le avea?
16. Discutați noțiunea de planificare strategică mai formală decât informală într-o organizație . Pe o scară de la 1 la 10 de la formal la informal, care număr reprezintă cel mai bine viziunea dvs. despre cea mai eficientă abordare? De ce?
17. Enumerați 10 linii directoare pentru eficientizarea procesului de planificare strategică. Aranjați-vă instrucțiunile în ordinea priorităților de importanță, în opinia dvs.
18. Enumerați ceea ce credeți că sunt cele mai importante cinci lecții pentru afaceri care pot fi culese din cartea *Arta războiului* .
19. Care este diferența fundamentală dintre strategia de afaceri și strategia militară în ceea ce privește ipotezele de bază?
20. Explicați de ce clasa de management strategic este adesea numită „curs de bază”.
21. Ce aspect al formulării strategiei crezi că necesită cel mai mult timp? De ce?
22. De ce implementarea strategiei este adesea considerată cea mai dificilă etapă a procesului de management strategic?
23. De ce este atât de important să integrăm intuiția și analiza în managementul strategic?
24. Explicați importanța unei viziuni și a unei declarații de misiune.
25. Discutați relațiile dintre obiective, strategii și politici.
26. De ce credeți că unii directori executivi nu reușesc să folosească o abordare de management strategic în luarea deciziilor?
27. Discutați despre importanța feedback-ului în modelul de management strategic.
28. Cum se pot asigura cel mai bine strategii că strategiile vor fi implementate eficient?
29. Dați un exemplu de dezvoltare politică recentă care a schimbat strategia generală a unei organizații.
30. Cine sunt principalii concurenți ai colegiului sau universității tale? Care sunt punctele lor forte și punctele slabe? Care sunt strategiile lor? Cât de reușite sunt aceste instituții în comparație cu colegiul tău?
31. Conceptele și tehnicile de management strategic ar beneficia întreprinderile străine la fel de mult ca și firmele autohtone? Justificați-vă răspunsul.
32. Care credeți că sunt unele posibile capcane sau riscuri în utilizarea unei abordări de management strategic în luarea deciziilor?
33. În opinia dumneavoastră, care este singurul avantaj major al utilizării unei abordări de management strategic în luarea deciziilor? Justificați-vă răspunsul.
34. Comparați strategia de afaceri și strategia militară.
35. De ce este important ca toți specialiștii în afaceri să studieze managementul strategic, deoarece majoritatea studenților nu vor deveni niciodată director executiv și nici măcar manager de vârf într-o companie mare?
36. Descrieți conținutul disponibil pe site-ul Web SMCO la www.strategyclub.com
37. Enumerați patru beneficii financiare și patru beneficii nefinanciare ale unei firme care se angajează în planificarea strategică.
38. De ce o firmă poate susține în mod normal un avantaj competitiv doar pentru o perioadă limitată de timp?
39. De ce nu este adecvat să obținem pur și simplu un avantaj competitiv?
40. Cum poate o firmă să obțină cel mai bine un avantaj competitiv susținut?

Note

Kathy Kiely, "Officials Say Auto CEOs Must Be Specific on Plans," *USA Today* (November 24, 2008): 3B.
2. Peter Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, and Practices* (New York: Harper & Row, 1974): 611.
3. Alfred Sloan, Jr., *Adventures of the White Collar Man* (New York: Doubleday, 1941): 104.
4. Quoted in Eugene Raudsepp, "Can You Trust Your Hunches?" *Management Review* 49, no. 4 (April 1960): 7.
5. Stephen Harper, "Intuition: What Separates Executives from Managers," *Business Horizons* 31, no. 5 (September-October 1988): 16.
6. Ron Nelson, "How to Be a Manager," *Success* (July-August 1985): 69.
7. Bruce Henderson, *Henderson on Corporate Strategy* (Boston: Abt Books, 1979): 6.
8. Robert Waterman, Jr., *The Renewal Factor: How the Best Get and Keep the Competitive Edge* (New York: Bantam, 1987). See also *BusinessWeek* (September 14, 1987): 100. Also, see *Academy of Management Executive* 3, no. 2 (May 1989): 115.
9. Jayne O'Donnell, "Shoppers Flock to Discount Stores," *USA Today* (February 25, 2009): B1.
10. Ethan Smith, "How Old Media Can Survive in a New World," *Wall Street Journal* (May 23, 2005): R4.
11. Daniel Delmar, "The Rise of the CSO," *Organization Design* (March-April 2003): 8-10.
12. John Pearce II and Fred David, "The Bottom Line on Corporate Mission Statements," *Academy of Management Executive* 1, no. 2 (May 1987): 109.
13. Fred R. David, "How Companies Define Their Mission," *Long Range Planning* 22, no. 1 (February 1989): 91.
14. Jack Pearce and Richard Robinson, *Strategic Management,* 7th ed. (New York: McGraw-Hill, 2000): 8.
15. Ann Langley, "The Roles of Formal Strategic Planning," *Long Range Planning* 21, no. 3 (June 1988): 40.
16. Bernard Reimann, "Getting Value from Strategic Planning," *Planning Review* 16, no. 3 (May-June 1988): 42.
17. G. L. Schwenk and K. Schrader, "Effects of Formal Strategic Planning in Financial Performance in Small Firms: A Meta-Analysis," *Entrepreneurship and Practice* 3, no. 17 (1993): 53-64. Also, C. C. Miller and L. B. Cardinal, "Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis of More Than Two Decades of Research," *Academy of Management Journal* 6, no. 27 (1994): 1649-1665; Michael Peel and John Bridge, "How Planning and Capital Budgeting Improve SME Performance," *Long Range Planning* 31, no. 6 (October 1998): 848-856; Julia Smith, "Strategies for Start-Ups," *Long Range Planning* 31, no. 6 (October 1998): 857-872.
18. Gordon Greenley, "Does Strategic Planning Improve Company Performance?" *Long Range Planning* 19, no. 2 (April 1986): 106.
19. Adapted from www.mindtools.com/plreschn.html. Adapted from www.des.calstate.edu/limitations.html and
20. www.entarga.com/stratplan/purposes.html
21. Dale McConkey, "Planning in a Changing Environment," *Business Horizons* (September-October 1988): 66.
22. R. T. Lenz, "Managing the Evolution of the Strategic Planning Process," *Business Horizons* 30, no. 1 (January-February 1987): 39.
23. Frederick Gluck, "Taking the Mystique out of Planning," *Across the Board* (July-August 1985): 59.

Lecturi curente

Adegbesan, J Adetunji. „Despre originile avantajului competitiv: pieţele factorilor strategici şi complementaritatea resurselor eterogene." *Academy of Management Review* (iulie 2009): 463-475.

Amabile, Teresa M. şi Mukti Khaire. „Creativitatea şi rolul liderului." *Harvard Business Review* (octombrie 2008): 100.

Cailluet, Ludovic şi Richard Whittington. „Meşteşugurile strategiei: Introducere în ediţia specială de către editorii invitaţi." *Planificare pe termen lung* 41, nr. 3 (iunie 2008): 241.

Camilus, John C. „Strategia ca o problemă rea". *Harvard Business Review* (mai 2008): 98.

Carroll, Paul B. şi Chunka Mui. „Şapte moduri de a eşua mare." *Harvard Business Review* (septembrie 2008): 82.

Chen, Ming-Jer şi Donald C. Hambrick. „Noi domenii academice ca mişcări sociale care caută admitere: cazul managementului strategic." *The Academy of Management Review* 33, nr. 1 (ianuarie 2008): 32.

Cummings, Stephen şi Urs Daellenback. „Un ghid pentru viitorul strategiei? Istoria planificării pe termen lung." *Planificare pe termen lung* (aprilie 2009): 234-263.

Davis, Alan şi Eric M. Olson. „Probleme critice de strategie competitivă pe care fiecare antreprenor ar trebui să le ia în considerare înainte de a intra în afaceri." *Orizonturi de afaceri* 51, nr. 3 (mai-iunie 2008): 211.

Dominguez, Damian, Hagen Worch, Jachen Markard, Bernhard, Truffer şi Gujer Willi. „Închiderea decalajului de capacităţi: planificare strategică pentru sectorul infrastructurii." *California Management Review* (iarna 2009): 30-50.

Hansen, Morten T. „Când colaborarea internă este rea pentru compania ta". *Harvard Business Review* (aprilie 2009): 82-89.

Joseph, John şi William Ocasio. „Risărire şi cădere sau transformare? Evoluţia planificării strategice la General Electric Company, 1940-2006." *Planificare pe termen lung* 41, nr. 3 (iunie 2008): 248.

Malhotra, Deepak, Gillian, Ku şi Keith J. Murnighan. „Când a câştiga este totul." *Harvard Business Review* (mai 2008): 78.

McCullough, David. „Liderarea atemporală: o conversaţie cu David McCullough." *Harvard Business Review* (martie 2008): 45.

Moldoveanu, Mihnea. „Gândirea strategică despre gândirea strategică: structura computaţională şi dinamica selecţiei şi

formulării problemelor manageriale." *Jurnalul de management strategic* (iulie 2009): 737-763.
Natarajan, Vivek, Sridhar P. Nerur și Abdul A. Rasheed. „Structura intelectuală a domeniului managementului strategic: o analiză de co-citare a autorului." *Jurnalul de Management Strategic* 29, nr. 3 (martie 2008): 319.
Newbert, Scott L. „Valoare, raritate, avantaj competitiv și performanță: o investigație empirică la nivel conceptual a viziunii companiei bazate pe resurse." *Jurnalul de Management Strategic* 29, nr. 7 (iulie 2008): 745.
Singer, John G. „Ce nu este strategia: strategia bazată pe tehnologie sau platformă este o cale rapidă pentru comercializare ." *MIT Sloan Management Review* 49, nr. 2 (iarna 2008): 96.

CAZUL COEZIUNEA

McDonald's Corporation—2009 Vijaya Narapareddy

Universitatea din Denver

www.mcdonalds.com

Pe 5 mai 2009, McDonald's Corporation (MCD, de aici în continuare) și Starbucks s-au îndreptat din plin spre atenția cunoscătorilor de cafea. După succesul său cu McCafes în Europa, MCD a surprins Starbucks cu anunțul de a oferi latte și mochas în McCafes-ul său din Statele Unite. În încercarea de a atrage clienții rivali Starbucks, MCD a promis că va oferi un gust premium la prețuri avantajoase. Acest anunț a venit într-un moment în care Starbucks, puternic lovit de pierderi, închidea sute de magazine din Statele Unite. Lupta MCD-Starbucks este peste tot pe tub, în tipărire și în undele. MCD chiar batjocorește Starbucks cu reclame pe autobuze și panouri publicitare pe care scrie „4 dolari este prost". Starbucks se răzbună punând reclame în ziare pe care scrie „Ai grijă la o ceașcă de cafea mai ieftină. Vine cu un preț."

În aprilie 2009, MCD a raportat o creștere puternică a vânzărilor în primul trimestru al anului 2009, în ciuda condițiilor recesive la nivel mondial. Vânzările de MCD în Statele Unite au crescut cu 4,7%, în Europa cu 3,2% și în Asia/Pacific, Orientul Mijlociu și Africa cu 5,5%. Dar, pe măsură ce dolarul american a câștigat putere față de majoritatea monedelor, în special euro, lira sterlină, dolarul australian, dolarul canadian și rubla rusă, MCD a înregistrat pierderi de 642 de milioane de dolari în conversia valutei străine în primul trimestru al anului 2009, așa cum se arată în Figura 1. Nedescurajat, totuși, MCD continuă cu un angajament reînnoit de cafea de la micii, marii și marii rivali.

Istorie

MCD a fost lansat în 1940, când frații Dick și Mac McDonald au deschis un restaurant în San Bernadino, California. Cu toate acestea, meritul creșterii corporației într-o operațiune globală în franciză este atribuit lui Ray Kroc, care a achiziționat acțiuni de la frații McDonald și a preluat societatea publică în 1965. MCD are o cronologie de istorie foarte grozavă numită „Călătorește în timp cu noi", aflată la http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/mcd/our_hicompany.html . Acesta dezvăluie informații precum următoarele:

1979 MCD a introdus Happy Meals
1981 MCD a deschis magazine în Spania, Danemarca și Filipine
1983 MCD a intrat în a 32-a țară
1984 Ray Kroc a murit
1987 MCD a introdus Fresh Salads
1990 MCD a deschis un magazin la Moscova, Rusia
1992 MCD a deschis un magazin în Varșovia, Polonia
1995 Noul anunț al MCD a fost „Have You Had Your Break Today?"
1996 www.mcdonalds.com introdus
1997 Noul anunț al MCD a fost „Did Somebody Say McDonald's?"
2001 A fost introdus Sandvișul Big N'Tasty
2003 MCD a introdus Premium Salads și strategia sa „Plan pentru a câștiga".
2006 MCD a introdus Snack Wraps

ANEXA 1 Impactul conversiei valutei străine (milioane USD, cu excepția datelor pe acțiune)

Trimestrul încheiat la 31 martie	2009	2008	Profit/(pierdere) din conversia valutară în 2009
Venituri	5.077,4 USD	5.614,8 USD	(642,4)
Marje operate de companie	564,2	659,2	(72,5)
Marje francizate	1.296,0	1.316,2	(109,0)
Cheltuieli de vânzare, generale și administrative	497,3	552,4	43,0
Venitul din exploatare	1.400,4	1.462,8	(137,9)
Venitul net	979,5	946,1	(86,2)
Profitul pe acțiune — diluat	0,87	0,81	(0,08)

Sursa: SEC *10-Q*, 5 mai 2009.

Astăzi, MCD este cel mai mare retailer global de servicii alimentare, cu peste 31.000 de restaurante în 118 țări, care deservesc peste 58 de milioane de clienți în fiecare zi. Anexa 2 prezintă locațiile globale ale MCD. Numărul de restaurante deținute și operate de MCD în 2008 și 2009 în fiecare grup indică o creștere constantă în fiecare țară de operare, cu excepția Regatului Unit, unde creșterea este constantă.

EXHIBITUL 2 Numărul de restaurante MCD din întreaga lume

Din 31 martie	2009	2008	Crește
NE	**13.898**	**13.871**	**27**
Europa			
Germania	1.337	1.301	36
Regatul Unit	1.192	1.192	—
Franţa	1.135	1.108	27
Spania	393	379	14
Italia	381	363	18
Alte	2.212	2.142	70
Europa totală	**6.650**	**6.485**	**165**
APMEA (Asia/Pacific/Orientul			
Japonia	3.746	3.737	9
China	1.074	911	163
Australia	782	762	20
Taiwan	347	346	1
Alte	2.378	2.216	162
Total APMEA	**8.327**	**7.972**	**355**
Alte țări și corporative			
Canada	1.419	1.408	11
Brazilia	563	553	10
Mexic	382	365	17
Alte	821	785	36
Total alte țări și corporative	**3.185**	**3.111**	**74**
Restaurante la nivel de sistem	**32.060**	**31.439**	**621**
Total Țări	**118**	**118**	**—**

Sursa: SEC *10-K*, din 25 februarie 2009.

Probleme interne

Structura organizatorica

Conducerea de vârf a MCD a înregistrat o oarecare schimbare de afaceri recent. Poziția de controlor rămâne liberă, iar grupul McDonald's din SUA include în prezent noi directori care să conducă Diviziile de Est și Vest. Anexa 3 oferă o listă a conducerii de top a MCD, precum și organigrama firmei.

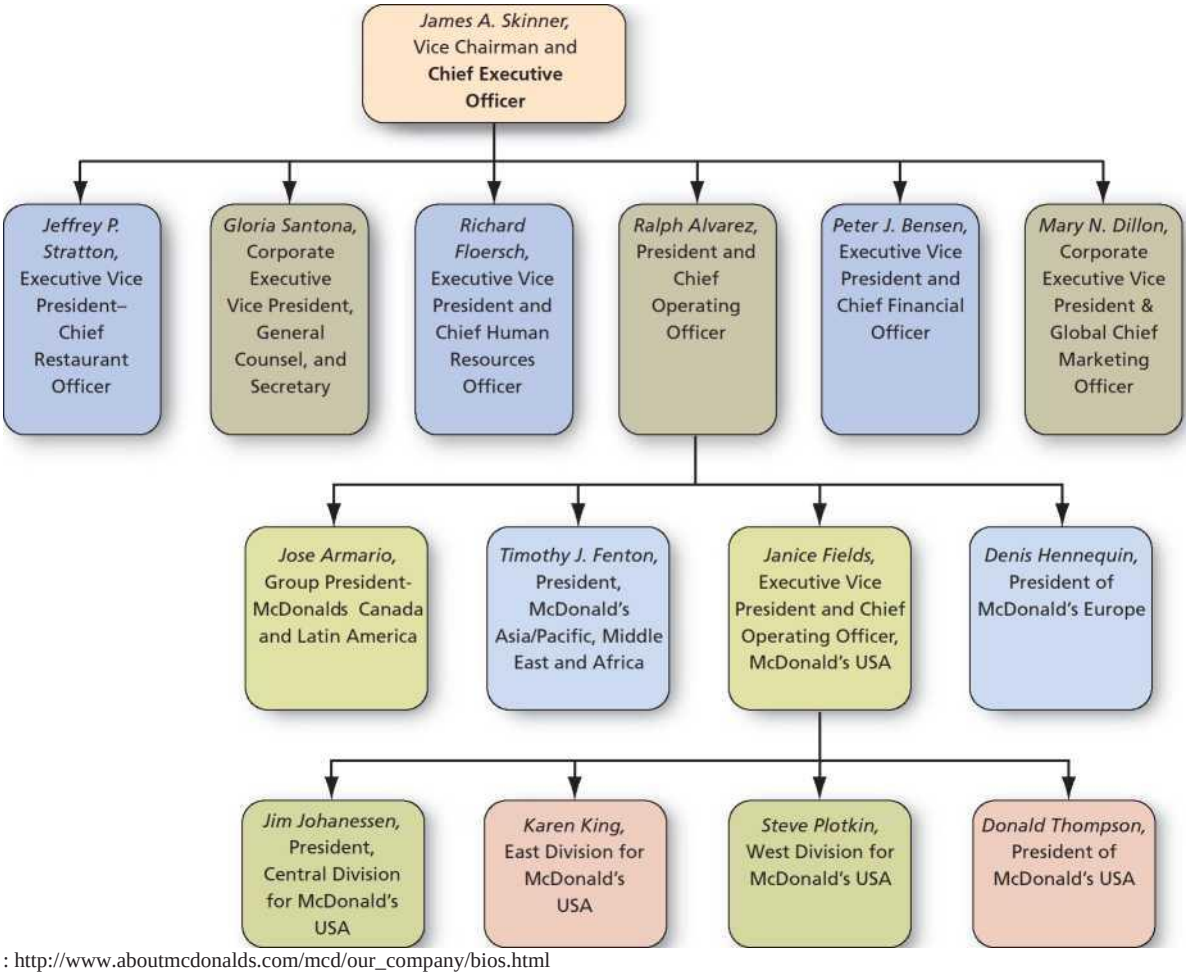
Rețineți că operațiunile MCD sunt organizate într-o structură geografică cu patru segmente cheie. Aceste patru segmente sunt (1) McDonald's—SUA, (2) McDonald's—Europa, (3) McDonald's—APMEA (Asia/Pacific, Orientul Mijlociu și Africa) și (4) McDonald's—Alte țări și companii.

Finanțe

Pe lângă creșterea constantă a numărului de restaurante, MCD a prezentat o performanță financiară puternică pe segmente geografice între 2008 și 2009, chiar dacă criza economică mondială a afectat negativ concurenții cheie ai MCD. După cum se arată în Figura 4, veniturile și marjele operaționale din cele trei segmente cheie (Statele Unite ale Americii, Europa și APMEA) au crescut constant în 2006 până în 2008, compensând scăderile din segmentul „Altele și Corporate".

MCD oferă constant performanțe bune, făcându-l un dragut pentru investitori. În aprilie 2009, analiștii importanți din industrie au evaluat MCD drept „cumpărare", sugerând niveluri scăzute de risc pentru investitori. MCD-uri

ANEXA 3 McDonald's Corporation: Ofițeri executivi și organigramă


James A. Skinner, Vice Chairman and Chief Executive Officer
Jeffrey P. Stratton, Executive Vice President–Chief Restaurant Officer
Gloria Santona, Corporate Executive Vice President, General Counsel, and Secretary
Richard Floersch, Executive Vice President and Chief Human Resources Officer
Ralph Alvarez, President and Chief Operating Officer
Peter J. Bensen, Executive Vice President and Chief Financial Officer
Mary N. Dillon, Corporate Executive Vice President & Global Chief Marketing Officer
Jose Armario, Group President-McDonalds Canada and Latin America
Timothy J. Fenton, President, McDonald's Asia/Pacific, Middle East and Africa
Janice Fields, Executive Vice President and Chief Operating Officer, McDonald's USA
Denis Hennequin, President of McDonald's Europe
Jim Johanessen, President, Central Division for McDonald's USA
Karen King, East Division for McDonald's USA
Steve Plotkin, West Division for McDonald's USA
Donald Thompson, President of McDonald's USA

Sursa : http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/our_company/bios.html

EXHIBITUL 4 Selectați Date financiare în funcție de segmentul geografic

În milioane	2008	2007	2006
NE	**8.078,3 USD**	7.905,5 USD	7.464,1
Europa	**9.922,9**	8.926,2	7.637,7
APMEA (Asia/Pacific/Orientul Mijlociu/Africa)	**4.230,8**	3.598,9	3.053,5
Alte țări și companii	**1.290,4**	2.356,0	2.739,9
Venituri totale	**23.522,4 USD**	22.786,6 USD	20.895,2 USD
NE	**3.059,7 USD**	2.841,9 USD	2.657,0 USD
Europa	**2.608,0**	2.125,4	1.610,2
APMEA	**818,8**	616,3	364,4
Alte țări și companii	**(43,6)**	(1.704,6)	(198,6)
Venitul total din exploatare	**6.442,9 USD**	3.879,0 USD	4.433,0 USD
NE	**10.356,7 USD**	10.031,8	9.477,4
Europa	**10.532,7**	11.380,4	10.413,9
APMEA	**4.074,6**	4.145,3	3.727,6
Alte țări și companii	**3.497,5**	3.834,2	3.529,4
Afaceri deținute pentru vânzare			1.631,5
Operațiuni întrerupte			194,7
Total active	**28.461,5 USD**	29.391,7 USD	28.974,5 USD
NE	**837,4 USD**	805,1 USD	774,3 USD
Europa	**864,1**	687,4	504,9
APMEA	**360,6**	302,8	208.1
Alte țări și companii	**73,6**	97,3	85,4
		43.7	87,0
		10.3	82.2
Total cheltuieli de capital	**2.135,7 USD**	1.946,6 USD	1.741,9 USD
NE	**400,9 USD**	402,7 USD	390,5 USD
Europa	**506,3**	473,3	436,4
APMEA	**193,4**	178,1	171,8
Alte țări și companii	**107.2**	112,6	110.4
		26.1	81,8
		21.3	59,0
	1.207,8 USD	1.214,1 USD	1.249,9 USD

Sursa: SEC *10-K*, 25 februarie 2009.

situațiile financiare prezentate în Anexa 5 demonstrează entuziasmul comunității de analiști. Declarația de venit MCD furnizată în expoziție demonstrează o creștere continuă și constantă a veniturilor. Veniturile totale au crescut de la 20,9 miliarde USD în 2006 la 22,8 miliarde USD în 2007 și 23,5 miliarde USD în 2008. Aceasta se traduce printr-o creștere anuală de aproximativ 9,1% din 2006 până în 2007 și 3,1% din 2007 până în 2008. Venitul net arată o tendință diferită. Venitul net a scăzut cu 32,4 la sută între 2006 și 2007, dar își recâștigă avânt prin creșterea cu 80 la sută din 2007 până în 2008.

Bilanțul consolidat al MCD prezentat în Figura 6 prezintă o scădere a activelor totale deținute de companie de la aproximativ 29,02 miliarde USD în 2006 la aproximativ 28,5 miliarde USD în 2008. În același timp, atât datoria pe termen lung, cât și profitul reportat au crescut semnificativ. Pentru că rata dobânzii pe termen scurt

ANEXA 5 Declarația consolidată a veniturilor McDonald's

În milioane, cu excepția datelor pe acțiune Anii încheiati la 31 decembrie	2008	2007	2006
VENITURI			
Vânzări de către restaurantele administrate de companie	**16.560,9 USD**	16.611,0 USD	15.402,4
Venituri din restaurantele francizate	**6.961,5**	6.175,6	5.492,8
Venituri totale	**23.522,4**	22.786,6	20.895,2
COSTURI ȘI CHELTUIELI DE OPERARE			
Cheltuieli cu restaurantul administrat de companie			
Mâncare și hârtie	**5.586,1**	5.487,4	5.111,8
Salarizare și beneficii ale angajaților	**4.300,1**	4.331,6	3.991,1
Ocuparea și alte cheltuieli de funcționare	**3.766,7**	3.922,7	3.802,2
Restaurante francizate-cheltuieli de ocupare	**1.230,3**	1.139,7	1.058,1
Cheltuieli de vanzare, generale si administrative	**2.355,5**	2.367,0	2.295,7
Depreciere și alte cheltuieli, net	**6.0**	1.670,3	134.2
Alte cheltuieli (venituri) din exploatare, net	**(165,2)**	(11,1)	69.1
Costuri și cheltuieli totale de exploatare	**17.079,5**	18.907,6	16.462,2
Venitul din exploatare	**6.442,9**	3.879,0	4.433,0
Cheltuieli cu dobânda - net de dobânda capitalizată de 12,3 USD, 6,9	**522,6**	410,1	401,9
Cheltuieli (venituri) neexploatare, nete	**(77,6)**	(103,2)	(123,3)
Câștig din vânzarea investiției	**(160,1)**		
Venituri din operațiunile continue înainte de provizion pentru	**6.158,0**	3.572,1	4.154,4
Proviziune pentru impozite pe venit	**1.844,8**	1.237,1	1.288,3
Venituri din operațiuni continue	**4.313,2**	2.335,0	2.866,1
Venituri din activități întrerupte (net de impozite de 34,5 USD și 101,9 USD)		60.1	678,1
Venitul net	**4.313,2 USD**	2.395,1	3.544,2
Pe acțiune comună - de bază:			
Continuarea operațiunilor	**3,83 USD**	1,96 USD	2,32 USD
Operațiuni întrerupte		0,05	0,55
Venitul net	3,83 USD	2,02 USD	2,87 USD
Pe acțiune ordinară diluată:			
Continuarea operațiunilor	**3,76 USD**	1,93 USD	2,29 USD
Operațiuni întrerupte		0,05	0,54
Venitul net	**3,76 USD**	1,98 USD	2,83 USD
Dividende declarate pe acțiune comună	**1.625 USD**	1,50 USD	1,00 USD
Medie ponderată acțiuni în circulație - de bază	**1.126,6**	1.188,3	1.234,0
Media ponderată a acțiunilor în circulație diluate	**1.146,0**	1.211,8	1.251,7

Sursa: SEC *10-K*, 25 februarie 2009.

Datoria pentru MCD este mai mică de 6% atât pentru datoria pe termen scurt, cât și pe termen lung, o creștere a împrumuturilor MCD nu ar trebui să fie un motiv de îngrijorare.

Responsabilitatea socială

MCD consideră strategia Plan to Win, compusă din cei 5 P (oameni, produse, loc, preț și promovare) ca fiind fundamentală pentru succesul afacerii sale și pentru a deveni mai bun decât doar mai mare. Acest plan își propune să ofere experiențe excepționale pentru clienți prin întreprinderea mai multor inițiative concentrate pe fiecare dintre cei cinci P-uri bazate pe un set de valori corporative prezentate în Figura 7.

ANEXA 6 Bilanțul MCD

PERIOADA FINALA	31-dec-08	31-dec-07	31-dec-06
Active			
Active circulante			
Numerar și echivalente de numerar	2.063.400 USD	1.981.300 USD	2.136.400
Investiții pe termen scurt	—	—	—
Creante nete	931.200	1.053.800	904.200
Inventar	111.500	125.300	149.000
Alte active circulante	411.500	421.500	435.700
Total active circulante	**3.517.600**	**3.581.900**	**3.625.300**
Investiții pe termen lung	1.222.300	1.156.400	1.036.200
Imobiliare și echipamente	20.254.500	20.984.700	20.845.700
bunăvoință	2.237.400	2.301.300	2.209.200
Active necorporale	—	—	—
Amortizare acumulată	—	—	—
Alte Active	1.229.700	1.367.400	1.307.400
Taxe amânate pentru active pe termen lung	—	—	—
Active totale	**28.461.500**	**29.391.700**	**29.023.800**
Datorii			
Datorii curente			
Creanțe	2.506.100	3.634.000	2.739.000
Datorie pe termen scurt/curente pe termen lung	31.800	864.500	17.700
Alte datorii curente	—	—	251.400
Total datorii curente	**2.537.900**	**4.498.500**	**3.008.100**
Datorie pe termen lung	10.186.000	7.310.000	8.416.500
Alte datorii	1.410.100	1.342.500	1.074.900
Cheltuieli de răspundere pe termen lung amânate	944.900	960.900	1.066.000
Interes minoritar	—	—	—
Bunăvoință negativă	—	—	—
Total datorii	**15.078.900**	**14.111.900**	**13.565.500**
Capitaluri proprii			
Diverse Opțiuni pe acțiuni	—	—	—
Acțiuni preferate rambursabile	—	—	—
Stoc preferat	—	—	—
Stoc comun	16.600	16.600	16.600
Venituri reținute	28.953.900	26.461.500	25.845.600
Stoc de trezorerie	(20.289.400)	(16.762.400)	(13.552.200)
Surplus de capital	4.600.200	4.226.700	3.445.000
Alte capitaluri proprii	101.300	1.337.400	(296.700)
Total capitaluri proprii	**13.382.600**	**15.279.800**	**15.458.300**
Total pasive și SE	**28.461.500 USD**	**29.391.700 USD**	**29.023.800 USD**

Sursa: http://finance.yahoo.com.

ANEXA 7 Valorile McDonald's Corporation

Punem experiența clienților în centrul a tot ceea ce facem

Clienții noștri sunt motivul existenței noastre. Ne demonstrăm aprecierea oferindu-le mâncare de înaltă calitate și

servicii superioare, într-un mediu curat, primitor, la un preț excelent.

Suntem dedicați oamenilor noștri

Oferim oportunități, cultivăm talentul, dezvoltăm lideri și recompensăm realizările. Credem că o echipă de persoane bine pregătite, cu medii și experiențe diverse, care lucrează împreună într-un mediu care încurajează respectul și stimulează niveluri ridicate de implicare, este esențială pentru succesul nostru continuu.

Credem în sistemul McDonald's

Modelul de afaceri McDonald's, reprezentat de „scaunul cu trei picioare" al proprietarilor/operatorilor, furnizorilor și angajaților companiei, este fundația noastră, iar echilibrul intereselor dintre cele trei grupuri este esențial.

Ne desfășurăm afacerea în mod etic

Etica sănătoasă este o afacere bună. La McDonald's, ne menținem și ne conducem afacerile la standarde înalte de corectitudine, onestitate și integritate. Suntem responsabili individual și colectiv.

Dăm înapoi comunităților noastre

Ne luăm în serios responsabilitățile care vin odată cu a fi lider. Ne ajutăm clienții să construiască comunități mai bune, sprijinim organizațiile caritabile Ronald McDonald House și ne valorificăm dimensiunea, domeniul de aplicare și resursele pentru a face lumea un loc mai bun.

Ne dezvoltăm afacerea în mod profitabil

McDonald's este o companie cotată la bursă. Ca atare, lucrăm pentru a oferi o creștere profitabilă susținută acționarilor noștri. Acest lucru necesită o concentrare continuă asupra clienților noștri și a sănătății sistemului nostru.

Ne străduim continuu să ne îmbunătățim

Suntem o organizație de învățare care își propune să anticipeze și să răspundă nevoilor în schimbare ale clienților, angajaților și sistemului prin evoluție și inovare constantă.

Sursa: http://www.crmcdonalds.com.

MCD a făcut schimbări semnificative pentru a deveni o companie prietenoasă din punct de vedere social și ecologic. A fost recunoscut pentru eforturile sale de excelență incluzivă în ceea ce privește angajarea și crearea de oportunități pentru minorități. MCD a fost listată printre „top 40 de companii" de către *Black Enterprise Magazine* pentru 2005 până în 2007. A stabilit primul său angajament global de mediu în 1989. De atunci a căutat în mod activ să-și reducă amprenta de carbon prin utilizarea ambalajelor reciclate. În plus, Fundațiile Ronald McDonald's strâng milioane de dolari în fiecare an pentru cauze centrate pe copii din comunitate.

Potrivit lui Skinner, CEO-ul MCD, „Responsabilitatea corporativă înseamnă multe lucruri pentru mulți oameni . La McDonald's, a fi o companie responsabilă înseamnă să ne trăim valorile pentru a ne permite să servim alimente în mod responsabil și să lucrăm pentru un viitor durabil." (MCD fie nu are o declarație scrisă de misiune sau o declarație de viziune sau aceste documente nu sunt disponibile public, deoarece nu am putut găsi niciuna dintre acestea la momentul în care a fost scris acest caz.)

Concurenții

Industria serviciilor alimentare, cunoscută și ca industria restaurantelor, este mare și profitabilă, cu o capitalizare de piață de 104 miliarde USD și un raport preț-câștig (P/E) de 80,2. Cu toate acestea, este foarte fragmentat, cu peste 550.000 de restaurante, de la mici restaurante locale la giganți globali precum MCD și Yum! Brands, Inc. MCD se ridică deasupra concurenților săi direcți din industrie, cu o capitalizare de piață de 59,8 miliarde USD în mai 2009. Yum! Brands, care are o capitalizare de piață de numai 16,3 miliarde de dolari, și Burger King Holdings, Inc., a cărei capitalizare de piață este de 2,46 miliarde de dolari, sunt al doilea și, respectiv, al treilea. Chiar dacă

Wendy's concurează direct cu MCD în această industrie, Wendy's este în prezent deținută de un holding privat, Wendy's/Arby's Group. Un scurt rezumat al aspectelor financiare ale concurenților este oferit în Anexa 8.

Burger King (BKC)

Fondată în Miami, Florida, în 1954 sub numele „Insta Burger King" de James McLamore și David Edgerton, Burger King Corporation (BKC), o subsidiară a Burger King Holdings, Inc., deține sau francizează aproximativ 11.500 de restaurante în Statele Unite și 70 de țări străine, inclusiv Canada, Europa, Orientul Mijlociu, Africa și Asia Pacific. Chiar dacă este considerat al doilea cel mai mare lanț de burgeri din lume, se află pe locul trei ca dimensiune în industria de servicii alimentare. Cu o

capitalizare de piață de 2,46 miliarde dolari, venituri de 2,55 miliarde dolari și 41.000 de angajați cu normă întreagă, BKC este în urma McDonald's în mai multe categorii din industria fast-food, inclusiv marje operaționale, câștiguri pe acțiune (EPS) și raportul P/E.

În plus față de faimosul său „sandviș Whopper", BKC oferă o varietate de burgeri, vrăjituri cu nisip de pui, produse pentru micul dejun și salate care concurează direct cu MCD. BKC, din anii 1980, are un contract de lungă durată cu Serviciul de schimb al armatei și al forțelor aeriene. Ca atare, fiecare locație importantă a armatei și a forțelor aeriene din întreaga lume are un restaurant Burger King în sediul său.

Hum! Mărci (YUM)

Hum! Brands, Inc., cunoscută anterior ca TRICON Global Restaurants, Inc., a fost fondată în 1997 și și-a schimbat numele în Yum! Brands, Inc. în 2002. Hum! operează peste 36.000 de restaurante în 110 țări. Hum! deține lanțuri de restaurante proeminente, cum ar fi Kentucky Fried Chicken (KFC), Pizza Hut, Taco Bell, Long John Silver's și A&W. Cu sediul central în Louisville, Kentucky, are o capitalizare de piață de 15,56 miliarde de dolari, are 50.400 de angajați la 7 mai 2009 și este cel mai apropiat concurent ca dimensiune față de McDonald's. Cu sediul în Louisville, Kentucky, Yum! este considerat al doilea ca mărime din industria globală a serviciilor fast-food. Oferirea mai multor mărci într-o singură locație a ajutat Yum! crește traficul într-o singură locație imobiliară. Fiecare dintre mărcile sale emblematice domină, de asemenea, segmentul. De exemplu, Taco Bell deține 60% din segmentul de fast-food mexican, KFC deține un respectabil 45% din afacerea cu pui de fast-food, iar Pizza Hut conduce afacerea cu pizza cu o cotă de piață de 15% în segmentul de afaceri de pizza. Pe lângă căutarea creșterii prin achiziționarea de mărci proeminente, de la restructurarea sa în 2006, Yum! a urmărit o expansiune agresivă în străinătate, extinzându-se la ritmul de 700 de noi locații pentru al șaptelea an consecutiv din 1999. Numai în China, are peste 2.600 de restaurante, reprezentând 15% din veniturile sale.

EXHIBITUL 8 McDonald's versus rivali, sfârșitul anului 2008
(B = miliarde de dolari; M = milioane de dolari)

	MCD	YUM	BKC	Industria de servicii alimentare (rapidă).	SBUX	Industria restaurantelor de specialitate
Capitalizarea	61,17 B	15,57 B	2,45 B	161,69 M	10.1 B	1,64 B
Angajatii	400.000	50.400	41.000	5.700	176.000	2.140
Venituri	22,99 B	11.08 B	2,55 B	403,14 M	10.04 B	1,31 B
Marja brută	37,09%	24,53%	33,13%	21,51%	54,24%	32,2%
Venitul net	4,35 B	928 M	192 M	N / A	88 M	N / A
EPS	3.827	1.914	1.402	0,09	0,119	0,12
P/E	14.35	17.65	13.01	17.91	114,79	22.33

MCD = McDonald's Corporation
BKC = Burger King Holdings, Inc.
YUM = Hum! Brands, Inc.
SBUX = Starbucks

Source: Based on http://finance.yahoo.com.

Wendy's (WEN)

Fondată în 1969, cu sediul în Dublin, Ohio, și care operează peste 6.600 de restaurante, Wendy's International, Inc., deține 1.400 din cele 6.600 de restaurante. Cu 44.000 de angajați în 2007, Wendy's ocupă locul patru în industrie, după McDonald's, Yum! și Burger King. Compania este binecunoscută pentru burgerii și cartofii prăjiți la comandă, unici, pătrați, dubli sau tripli, precum și pentru articolele de meniu alternative, cum ar fi cartofi copți, chili și salate. Noile sale meniuri la preț redus concurează direct pentru cota de piață cu MCD. Ocupă o poziție unică în industrie ca loc de mâncare de modă veche în industria fast-food și a fost recunoscut în 1986 drept cel mai favorit brand de calitate de către *QSR Magazine* pentru al doilea an consecutiv și a obținut primul loc pentru satisfacția clienților în categoria „restaurante cu servicii limitate" în sondajul American Customer Satisfaction Index din acel an. Cu venituri de 2.450 milioane USD în 2007, Wendy's operează în prezent ca o subsidiară a Wendy's/Arby's Group, o companie privată.

Starbucks Corporation (SBX)

Chiar dacă Starbucks nu este o concurență directă pentru activitatea de bază a MCD, MCD este acum în ringul de luptă cu Starbucks pentru nișa de cafea de specialitate. Prin urmare, este important să privim Starbucks ca un nou concurent direct. Starbucks a fost fondat în 1985 de Howard Schultz, care a ieșit recent din pensie pentru a servi ca președinte, CEO și președinte. Compania este de obicei grupată cu industria restaurantelor de specialitate cu prețuri mari și cu marje mari. Veniturile anuale ale Starbucks sunt de 10,04 miliarde de dolari, mai puțin de jumătate din cele ale MCD. Marjele brute Starbuck de 54,24% sunt cu 17 puncte procentuale mai mari decât McDonald's. Cu 176.000 de angajați și o recunoaștere puternică a mărcii, Starbucks este văzut ca un lider în industria restaurantelor de specialitate.

Amenințări externe

Datorită acoperirii sale globale și recunoașterii mărcii, MCD continuă să se confrunte cu amenințări semnificative la adresa strategiei sale agresive de creștere acasă, una dintre acestea fiind conștientizarea tot mai mare în rândul comunității medicale și științifice, precum și al publicului cu privire la relația directă dintre dietă și sănătate. Un studiu comun de cercetare realizat recent la Universitatea din California, Berkeley și Universitatea Columbia și publicat în martie 2009 a concluzionat că prezența unui restaurant fast-food la 500 de metri de o școală este asociată cu o creștere cu cel puțin 5,2% a ratei obezității în acea școală, sugerând beneficii semnificative pentru sănătate ale interzicerii restaurantelor fast-food în apropierea școlilor, dacă comunitățile adolescenților sunt interesate de tinerii care luptă împotriva obezității în rândul adolescenților din America.

MCD continuă să se confrunte cu procese provocate în întreaga lume de activiști și părinți iritați de copii sub 18 ani. În 1990, în procesul McLibel, cunoscut și sub numele de *McDonald's Restaurants v. Morris & Steel,* activiști dintr-un grup mic cunoscut sub numele de London Greenpeace, fără afiliere cu organizația Greenpeace, au tipărit și distribuit informații sub titlul *„Ce e în neregulă cu McDonald's?"* În acea informație tipărită care a fost difuzată pe scară largă în Londra, ei au criticat istoricul MCD de mediu, sănătate și muncă. Corporația a scris grupului cerându-le să se retragă și să își ceară scuze, dar când cei doi activiști cheie au refuzat să se retragă, MCD i-a dat în judecată pentru calomnie. S-a dovedit a fi nu numai unul dintre cele mai lungi cazuri din dreptul civil britanic, dar s-a dovedit a fi și un coșmar de relații publice pentru MCD. Un film documentar care surprinde această saga continuă să fie difuzat în mai multe țări, inclusiv în Statele Unite.

Premisele MCD continuă să atragă activiști antiglobalizare din întreaga lume. În 1999, activistul francez Jose Bove a vandalizat un McDonald's pe jumătate construit pentru a protesta împotriva introducerii fast-food-ului în regiune. În 2009, activiștii au vandalizat restaurantele MCD în timpul summitului G-20 în semn de protest față de sărăcia și inegalitățile de venituri provocate de globalizare.

Filmul documentar, *Super Size Me,* care a susținut că meniul MCD a contribuit la epidemia de obezitate și că compania nu a furnizat informații nutriționale despre produsele sale, a atras rapid atenția directorului MCD. În termen de șase săptămâni de la debutul filmului, MCD a eliminat opțiunea supersize din opțiunile sale de masă.

În aprilie 2006, organizația activistă globală Greenpeace a susținut că MCD, în calitate de client al gigantului agricol Cargill, a contribuit la distrugerea pădurii tropicale amazoniene din Brazilia și la invadarea pământurilor indigenilor atunci când a cumpărat pui hrăniți cu soia braziliană. În plus, activiștii la nivel mondial susțin că operațiunile MCD supraîncărcează aprovizionarea cu apă potabilă limitată, departe de comunitățile locale sărace, deturnând-o către producția frivolă de provizii pentru a sprijini MCD.

Schimbările nefavorabile pe fronturile sociopolitice, juridice și de mediu în interior și peste mări, precum și ratele valutare pot afecta negativ MCD fără notificare prealabilă. Costul aprovizionării poate crește reducerea marjelor brute ale MCD, așa cum este evident din declarația de venit (Figura 8). Costurile și cheltuielile totale de exploatare au crescut de la aproximativ 16,5 miliarde USD în 2006 la 18,9 miliarde USD în 2007. Pierderile de conversie în valută străină afișate în Figura 1 arată amploarea daunelor pe care le întâmpină companiile globale precum MCD din cauza incertitudinilor din mediul global asupra cărora nimeni nu are control. În februarie 2009, MCD a redus prețurile articolelor sale de meniu populare în China cu până la 40 la sută pentru a inversa scăderea vânzărilor.

Concluzie

Succesul de azi nu este o garanție pentru succesul de mâine. Cu toate acestea, McDonald's a adăugat 40 de restaurante în India în 2008 și alte 25 în 2009. Deși oamenii din India sunt preponderent hinduși

și respectă vaca, astfel că nu mănâncă carne de vită, iubesc McDonald's, în special Chicken McNuggets, care au fost introduse pentru prima dată în India în mai 2009.

Pentru al doilea trimestru, care s-a încheiat la 30 iunie 2009, MCD a avut vânzări globale pozitive comparabile în fiecare zonă a lumii, precum și venituri, venituri operaționale și câștiguri pe acțiune mai mari în comparație cu anul precedent. „Conducem rezultate rămânând concentrați pe strategia noastră globală de afaceri, Planul de câștig", a declarat directorul executiv Jim Skinner. „Pe măsură ce consumatorii se confruntă cu mai multă lipsă de numerar și cu probleme de timp, ei continuă să se bazeze pe McDonald's pentru valoare, comoditate și varietate în meniul nostru." Rezultatele MCD din al doilea trimestru din 2009 au inclus vânzări comparabile globale cu 4,8%, Statele Unite ale Americii cu 3,5%, Europa cu 6,9% și Asia/Pacific, Orientul Mijlociu și Africa cu 4,4% McDonald's Europa a realizat vânzări comparabile puternice în al doilea trimestru, conduse de performanța din Marea Britanie, Franța și Rusia. În Asia/Pacific, Orientul Mijlociu și Africa (APMEA), Australia a condus creșterea veniturilor operaționale de 34% a segmentului în al doilea trimestru în valute constante.

Anexa 9 prezintă situațiile financiare ale MCD la jumătatea anului 2009:

ANEXA 9 Repere financiare MCD, al doilea trimestru 2009 (milioane de dolari, cu excepția datelor pe acțiune)

	Trimestru încheiat la 30 iunie		Șase luni încheiat la 30 iunie	
	2009	2008	2009	2008
Venituri	5.647,2 USD	6.075,3 USD	10.724,6	11.690,1 USD
Venitul din exploatare	1.681,5	1.654,2	3.081,9	3.117,0
Venitul net	1.093,7	1.190,5	2.073,2	2.136,6
Câștigul pe acțiune	0,98	1.04	1,85	1,85

ASIGURAREA EXERCIȚIILOR DE ÎNVĂȚARE

Asigurarea învățării Exercițiul 1A

Colectarea informațiilor despre strategie

Scop

Scopul acestui exercițiu este de a vă familiariza cu termenii de strategie introduși și definiți în Capitolul 1. Să aplicăm acești termeni la McDonald's Corporation (simbol bursier = MCD).

Instrucţiuni

Pasul 1 Accesați www.mcdonalds.com, care este site-ul Web McDonald's. Faceți clic pe cuvântul Căutare. Apoi introduceți cuvintele *Raport anual. Apoi tipăriți Raportul anual* McDonald's 2009 . Acest document poate avea 100 de pagini, așa că vă recomandăm să îl tipăriți în biblioteca colegiului sau să comandați raportul direct de la McDonald's, așa cum este indicat pe site-ul Web. Raportul *anual* conține informații excelente pentru elaborarea unei liste de puncte forte și puncte slabe interne pentru MCD.

Pasul 2 Mergeți la biblioteca facultății dvs. și faceți o copie a sondajelor Standard & Poor's Industry pentru industria restaurantelor. Acest document va conține informații excelente pentru dezvoltarea unei liste de oportunități și amenințări externe cu care se confruntă MCD.

Pasul 3 Accesați site-ul Web www.finance.yahoo.com . Introdu MCD. Observați multitudinea de informații despre McDonald's care pot fi obținute făcând clic pe orice articol de-a lungul coloanei din stânga. Faceți clic pe Concurenți în coloana din stânga. Apoi tipăriți tabelele și informațiile rezultate. Rețineți că cei doi concurenți majori ai McDonald's sunt Yum! Brands, Inc. și Burger King Holdings.

Pasul 4 Folosind Cazul de coeziune, informațiile www.finance.yahoo , *Raportul anual 2009* și documentul Studiu pe industrie, pe o foaie separată de hârtie, enumerați ceea ce considerați a fi cele trei puncte forte majore ale MCD, trei puncte slabe majore, trei oportunități majore și trei amenințări majore. Fiecare factor listat pentru acest exercițiu trebuie să includă un %, #, $ sau un raport pentru a dezvălui un fapt sau o tendință cuantificată. Acești factori oferă baza de bază pentru un plan strategic, deoarece o firmă se străduiește să profite de punctele forte, să îmbunătățească punctele slabe, să evite amenințările și să valorifice oportunitățile.

Pasul 5 Prin discuțiile din clasă, comparați listele dvs. de factori externi și interni cu cele dezvoltate de alți elevi și adăugați-le la listele dvs. de factori. Păstrați aceste informații pentru a le utiliza în exercițiile ulterioare la sfârșitul altor capitole.

Pasul 6 Rețineți că, indiferent de caz, compania este atribuită echipei dvs. de studenți în acest semestru, puteți începe să actualizați informațiile despre compania dvs. urmând pașii enumerați pentru orice firmă publică.

Asigurarea învățării Exercițiul 1B

Planificare strategică pentru universitatea mea

Scop

Factorii externi și interni sunt bazele de bază ale strategiilor formulate și implementate de organizații. Colegiul sau universitatea ta se confruntă cu numeroase oportunități/amenințări externe și are multe puncte forte/slăbiciuni interne. Scopul acestui exercițiu este de a ilustra procesul de identificare a factorilor interni și externi critici.

Influențele externe includ tendințe în următoarele domenii: economice, sociale, culturale, demografice, de mediu, tehnologice, politice, juridice, guvernamentale și competitive. Factorii externi ar putea include scăderea numărului de absolvenți de liceu; mutarea populației; relațiile cu comunitatea; creșterea competitivității între colegii și universități; numărul tot mai mare de adulți care se întorc la facultate; scăderea sprijinului din partea agențiilor locale, statale și federale ; creșterea numărului de studenți străini care frecventează colegiile din SUA; și un număr tot mai mare de cursuri pe internet.

Factorii interni ai unui colegiu sau universitate includ facultate, studenți, personal, absolvenți, programe atletice, instalații fizice, terenuri și întreținere, locuințe pentru studenți, administrație, - strângere de fonduri, programe academice, servicii alimentare, parcare, plasare, cluburi, fraternități, sororities și relații publice.

Instrucţiuni

Pasul 1 Pe o foaie separată de hârtie, scrieți patru titluri: Oportunități externe, Amenințări externe, Puncte forte interne și Deficiențe interne.

Pasul 2 În ceea ce privește colegiul sau universitatea dvs., enumerați cinci factori sub fiecare dintre cele patru titluri.

Pasul 3 Discutați factorii ca o clasă. Scrieți factorii pe tablă.

Pasul 4 Ce lucruri noi ați învățat despre universitatea dvs. din discuția din clasă? Cum ar putea acest tip de discuție să beneficieze o organizație?

Asigurarea învățării Exercițiul 1C

Planificare strategică la o companie locală

Scop

Această activitate are scopul de a vă oferi cunoștințe practice despre modul în care organizațiile din orașul sau orașul dvs. fac planificarea strategică. Acest exercițiu vă va oferi, de asemenea, experiența de a interacționa pe o bază profesională cu liderii de afaceri locali.

Instrucţiuni

Pasul 1 Utilizați telefonul pentru a contacta proprietarii de afaceri sau managerii de top. Găsiți o organizație care face planificare strategică. Faceți o întâlnire pentru a vizita strategul (președinte, director executiv sau proprietar) al acelei afaceri.

Pasul 2 Căutați răspunsuri la următoarele întrebări în timpul interviului:

- Cum conduce firma dumneavoastră în mod oficial planificarea strategică? Cine este implicat în proces? Firma organizează retrageri de planificare? Dacă da, cât de des și unde?
- Firma dumneavoastră are o declarație scrisă de misiune? Cum a fost elaborată declarația? Când a fost modificată ultima dată declarația?
- Care sunt beneficiile implicării în planificarea strategică?
- Care sunt costurile sau problemele majore în planificarea strategică în afacerea dvs.?
- Anticipați să faceți modificări în procesul de planificare strategică la compania dumneavoastră? Dacă da, vă rugăm să explicați.

Pasul 3 Raportați concluziile dvs. la clasă.

Asigurarea învățării Exercițiul 1D

Familiarizarea cu SMCO

Scop

Acest exercițiu este conceput pentru a vă familiariza cu Strategic Management Club Online (SMCO), care oferă multe beneficii pentru studentul în strategie. Site-ul SMCO oferă, de asemenea, șabloane pentru efectuarea analizelor de caz în acest curs.

Instrucţiuni

Pasul 1 Accesați site-ul Web www.strategyclub.com . Consultați diferitele secțiuni ale acestui site.

Pasul 2 Selectați o secțiune a site-ului SMCO care considerați că vă va fi cea mai utilă în această clasă.
Scrieți un rezumat de o pagină al acelei secțiuni și descrieți de ce simțiți că vă va beneficia cel mai mult.

PARTEA 2
Formularea strategiei

CAPITOLUL 2
Viziunea și misiunea de afaceri

OBIECTIVELE CAPITOLULUI

După ce ați studiat acest capitol, ar trebui să puteți face următoarele:

1. Descrieți natura și rolul declarațiilor de viziune și misiune în managementul strategic.
2. Discutați de ce procesul de elaborare a unei declarații de misiune este la fel de important ca documentul rezultat.
3. Identificați componentele declarațiilor de misiune.
4. Discutați modul în care viziunea clară și declarațiile de misiune pot beneficia de alte activități de management strategic.
5. Evaluați declarațiile de misiune ale diferitelor organizații.
6. Scrieți declarații bune de viziune și misiune.

Asigurarea exercițiilor de învățare

Assurance of Learning Exercise 2A
Evaluating Mission Statements

Assurance of Learning Exercise 2B
Writing a Vision and Mission Statement for McDonald's

Assurance of Learning Exercise 2C
Writing a Vision and Mission Statement for My University

Assurance of Learning Exercise 2D
Conducting Mission Statement Research

Sursa: Shutterstock/fotograf Dmitriy Shironosov

„Citate notabile”

"A business is not defined by its name, statutes, or articles of incorporation. It is defined by the business mission. Only a clear definition of the mission and purpose of the organization makes possible clear and realistic business objectives."

—Peter Drucker

"A corporate vision can focus, direct, motivate, unify, and even excite a business into superior performance. The job of a strategist is to identify and project a clear vision."

—John Keane

"Where there is no vision, the people perish."

—Proverbs 29:18

"The last thing IBM needs right now is a vision. (July 1993) What IBM needs most right now is a vision. (March 1996)"

—Louis V Gerstner Jr., CEO, IBM Corporation

"The best laid schemes of mice and men often go awry."

—Robert Burns (paraphrased)

"A strategist’s job is to see the company not as it is ... but as it can become."

—John W. Teets, Chairman of Greyhound, Inc.

"That business mission is so rarely given adequate thought is perhaps the most important single cause of business frustration."

—Peter Drucker

"The very essence of leadership is that you have to have vision. You can’t blow an uncertain trumpet."

—Theodore Hesburgh

Acest capitol se concentrează pe conceptele și instrumentele necesare pentru a evalua și a scrie viziunea de afaceri și declarațiile de misiune. Este oferit un cadru practic pentru elaborarea declarațiilor de misiune. Declarațiile reale de misiune ale organizațiilor mari și mici și ale întreprinderilor cu scop profit și nonprofit sunt prezentate și examinate critic. Este discutat procesul de creare a unei declarații de viziune și misiune. Recesiunea economică globală a făcut ca multe firme să-și schimbe direcția și, prin urmare, să își modifice întreaga viziune și misiune pentru a supraviețui. De exemplu, în Filipine, cea mai mare companie de alimente și băuturi, San Miguel Corp., s-a diversificat recent prin achiziționarea Petron Corp., cea mai mare rafinărie de petrol din țară. San Miguel a achiziționat, de asemenea, Meralco, denumită oficial Manila Electric, extinzându-și astfel misiunea de a include afacerile legate de energie.

Compania de insert în cutie examinată în acest capitol este Wal-Mart, care are o viziune/misiune clară și un plan strategic. Wal-Mart se descurcă grozav în recesiunea economică globală.

Mergi bine într-o economie slabă

Wal-Mart

When most firms were struggling in 2008, WalMart increased its revenues from $348 billion in 2007 to $378 billion in 2008. Wal-Mart's net income increased too, from $11.2 billion to $12.7 billion—quite impressive. *Fortune* magazine in 2009 rated Wal-Mart as their 11th "Most Admired Company in the World" in terms of their management and performance.

Wal-Mart Stores continues to expand internationally, particularly in emerging countries such as Brazil and India. From 2009 to 2013, Wal-Mart plans to devote 53 percent of its international spending to emerging markets, up from 33 percent in the prior five years. The company plans include remodeling U.S. stores rather than adding new stores and going to smaller stores. Wal-Mart's capital expenditures in the year ending January 2010 were $5.3 billion, up from $4.8 billion the prior year.

As electronics retailer Circuit City was declaring bankruptcy and liquidating in 2008, Wal-Mart was beefing up its electronics product line, directly attacking Best Buy. The two firms today are in a dogfight to obtain the millions of electronics products customers. Best Buy was *Fortune's* 44th "Most Admired Company in the World" in 2009.

Wal-Mart recently revamped the electronics departments in its 3,500 U.S. stores to make them much more interactive and roomier. The company wants all the business that Circuit City's failure left and also wants all of Best Buy's and Amazon's business. Wal-Mart now carries sophisticated electronics products such as Research in Motion Ltd.'s Blackberry smart phones, Palm Inc.'s Pre smart phone, and Blu-ray disc players. Wal-Mart in June 2009 began selling Dell Inc.'s new Studio One 19 touch-screen computers.

Wal-Mart Stores is bigger than Europe's Carrefour, Tesco, and Metro AG combined. It is the world's number one retailer, with more than 7,870 stores, including about 890 discount stores, 2,970 combination discount and grocery stores (Wal-Mart Supercenters in the United States and ASDA in the United Kingdom), and 600 warehouse stores (Sam's Club). About 55 percent of its Wal-Mart stores are in the United States, but the company continues expanding internationally; it is the number- one retailer in Canada and Mexico and it has operations in Asia (where it owns a 95 percent stake in Japanese retailer SEIYU), Europe, and South America. Founder Sam Walton's heirs own about 40 percent of Wal-Mart.

Wal-Mart is a corporate leader in sustainability. The company in 2009 alone installed rooftop solar arrays on 20 stores and warehouses in California and Hawaii. A Wal-Mart partner, BP Solar, installs, maintains, and owns these systems.

Perhaps more importantly, Wal-Mart in July 2009 unveiled a new environmental labeling program that requires all its vendors to calculate and disclose the full environmental costs of making their products. All vendors must soon distill that information into Wal-Mart's new labeling system, thus providing product environmental impact information to all Wal-Mart shoppers. This new Wal-Mart program may redefine the whole consumer products labeling process globally by the year 2012.

Source: Based on Geoff Colvin, "The World's Most Admired Companies," *Fortune* (March 16, 2009): 76-86; and Miguel Bustillo, "Wal-Mart Puts Green Movement Into Stores," *Wall Street Journal* (July 16, 2009): Al.

Poate că putem înțelege cel mai bine viziunea și misiunea concentrându-ne pe o afacere atunci când aceasta este începută. La început, o nouă afacere este pur și simplu o colecție de idei. Pornirea unei noi afaceri se bazează pe un set de convingeri că noua organizație poate oferi un anumit produs sau serviciu unor clienți, într-o anumită zonă geografică, folosind un anumit tip de tehnologie, la un preț profitabil. Un nou proprietar de afaceri crede de obicei că filosofia de management a noii întreprinderi va avea ca rezultat o imagine publică favorabilă și că acest concept al afacerii poate fi comunicat și va fi adoptat de către grupurile importante. Atunci când setul de convingeri despre o afacere la începutul ei este pus în scris, documentul rezultat oglindește aceleași idei de bază care stau la baza declarațiilor de viziune și misiune. Pe măsură ce o afacere crește, proprietarii sau managerii consideră că este necesar să revizuiască setul de credințe fondatoare, dar acele idei originale sunt de obicei reflectate în declarațiile revizuite de viziune și misiune.

Declarațiile de viziune și misiune pot fi găsite adesea în fața rapoartelor anuale. Acestea sunt adesea afișate în sediul unei firme și sunt distribuite împreună cu informațiile companiei trimise circumscripțiilor. Declarațiile fac parte din numeroase rapoarte interne, cum ar fi cereri de împrumut, acorduri cu furnizorii, contracte de relații de muncă, planuri de afaceri și acorduri de servicii pentru clienți. Într-un studiu recent, cercetătorii au ajuns la concluzia că 90% din toate companiile au folosit o declarație de misiune cândva în ultimii cinci ani. [1]

Ce vrem să devenim?

Este deosebit de important ca managerii și directorii din orice organizație să cadă de acord asupra viziunii de bază pe care firma se străduiește să o realizeze pe termen lung. O declarație de viziune ar trebui să răspundă la întrebarea de bază: „Ce vrem să devenim?" O viziune clară oferă fundația pentru dezvoltarea unei declarații cuprinzătoare de misiune. Multe organizații au atât o viziune, cât și o declarație de misiune, dar declarația de viziune ar trebui stabilită în primul rând. Declarația de viziune ar trebui să fie scurtă, de preferință o singură propoziție, iar cât mai mulți manageri ar trebui să contribuie la elaborarea declarației.

Câteva exemple de declarații de viziune sunt furnizate în Tabelul 2-1.

Care este afacerea noastră?

Gândirea actuală asupra declarațiilor de misiune se bazează în mare parte pe liniile directoare stabilite la mijlocul anilor 1970 de Peter Drucker, care este adesea numit „părintele managementului modern" pentru studiile sale de pionierat la General Motors Corporation și pentru cele 22 de cărți și sute de articole. *Harvard Business Review* l-a numit pe Drucker „gânditorul preeminent în management al timpului nostru".

TABEL 2-1 Exemple de declarații de vedere

Viziunea Tyson Foods este de a fi prima alegere din lume pentru soluții proteice, maximizând în același timp valoarea pentru acționari. *(Comentariul autorului: declarație bună, cu excepția cazului în care Tyson oferă produse nonproteice)*

Viziunea General Motors este de a fi lider mondial în produse de transport și servicii conexe. *(Comentariul autorului: declarație bună)*

Responsabilitatea PepsiCo este de a îmbunătăți continuu toate aspectele lumii în care ne desfășurăm – mediu, social, economic – creând un mâine mai bun decât astăzi. (*Comentariul autorului: Declarația este prea vagă; ar trebui să dezvăluie afacerea cu băuturi și*

produse alimentare) Viziunea Dell este de a crea o cultură a companiei în care excelența de mediu este a doua natură. *(Comentariul autorului: Declarația este prea vagă; ar trebui să dezvăluie afacerea cu computere într-un fel; cuvântul* mediu *este în general folosit pentru a se referi la mediul natural, deci este neclar în utilizarea sa aici*)

Viziunea First Reliance Bank este de a fi recunoscută drept cea mai mare și cea mai profitabilă bancă din Carolina de Sud. *(Comentariul autorului: Aceasta este o bancă nouă foarte mică cu sediul central în Florence, Carolina de Sud, așa că acest obiectiv nu poate fi atins în cinci ani; declarația este prea futuristă*)

Viziunea Samsonite este de a oferi soluții inovatoare pentru lumea călătorilor. *(Comentariul autorului: Declarația trebuie să fie mai precisă, poate menționează bagaje; declarația ca atare s-ar putea referi la transportatorii aerieni sau la liniile de croazieră, ceea ce nu este bun*)

Viziunea Royal Caribbean este de a împuternici și de a le permite angajaților noștri să ofere oaspeților noștri cea mai bună experiență de vacanță, generând astfel profituri superioare pentru acționarii noștri și sporind bunăstarea comunităților noastre. *(Comentariul autorului: Declarația este bună, dar se poate termina după cuvântul „oaspeți")*

Viziunea lui Procter & Gamble este să fie și să fie recunoscută ca fiind cea mai bună companie de produse de larg consum din lume. *(Comentariul autorului: declarația este prea vagă și lizibilitatea nu este atât de bună*)

Drucker spune că punând întrebarea „Care este afacerea noastră?" este sinonim cu a pune întrebarea „Care este misiunea noastră?" O declarație durabilă de scop care distinge o organizație de alte întreprinderi similare, *declarația de misiune* este o declarație a „motivului de a fi" al unei organizații. Răspunde la întrebarea esențială „Care este afacerea noastră?" O declarație clară a misiunii este esențială pentru stabilirea eficientă a obiectivelor și formularea strategiilor.

Numită uneori o *declarație de crez* , o declarație de scop, o declarație de filozofie , o declarație de convingeri, o declarație de principii de afaceri sau o declarație „care definește afacerea noastră", o declarație de misiune dezvăluie ce vrea o organizație să fie și cui vrea să servească. Toate organizațiile au un motiv de a fi, chiar dacă strategii nu au transformat în mod conștient acest motiv în scris. După cum este ilustrat în Figura 2-1, declarațiile de viziune și misiune pregătite cu atenție sunt recunoscute pe scară largă atât de către practicieni, cât și de către academicieni ca fiind primul pas în managementul strategic.

Câteva exemple de declarații de misiune sunt furnizate în Tabelul 2-2. Drucker are următoarele de spus despre declarațiile de misiune:

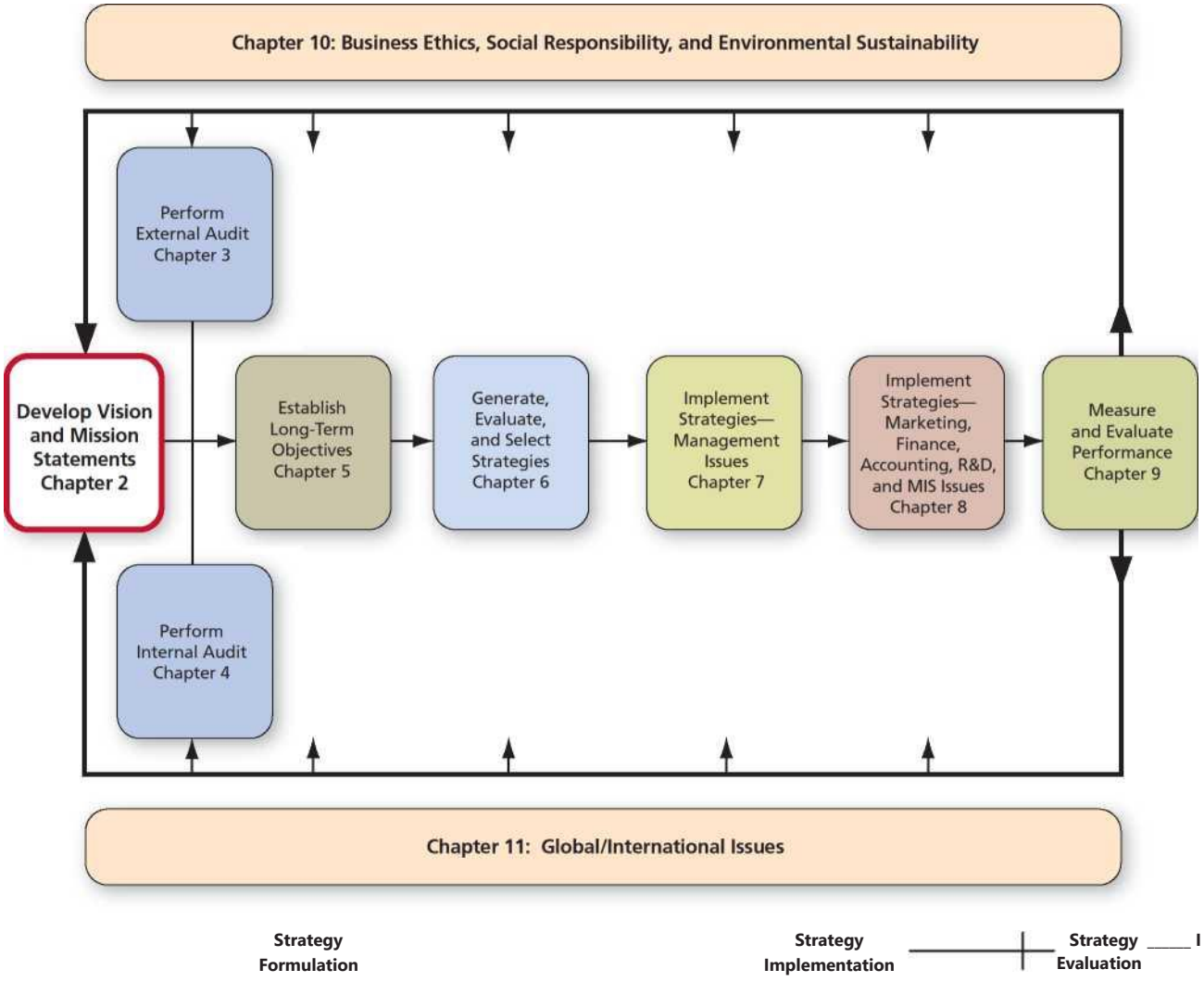
> O misiune de afaceri este baza pentru priorități, strategii, planuri și sarcini de lucru. Este punctul de plecare pentru proiectarea posturilor manageriale și, mai ales, pentru proiectarea structurilor manageriale. Nimic nu poate părea mai simplu sau mai evident decât să știi care este afacerea unei companii. O fabrică de oțel produce oțel, o cale ferată conduce trenuri pentru a transporta mărfuri și pasageri, o companie de asigurări asigură riscul de incendiu, iar o bancă împrumută bani. De fapt, „Care este afacerea noastră?" este aproape întotdeauna o întrebare dificilă, iar răspunsul corect este, de obicei, orice altceva decât evident. Răspunsul la această întrebare este prima responsabilitate a strategilor. Numai strategii se pot asigura că această întrebare primește atenția pe care o merită și că răspunsul are sens și permite afacerii să-și pună cursul și să își stabilească obiectivele. [2]

Unii strategi petrec aproape fiecare moment al fiecărei zile pe preocupări administrative și tactice, iar strategii care se grăbesc rapid să stabilească obiective și să implementeze strategii trec adesea cu vederea dezvoltarea unei declarații de viziune și misiune. Această problemă este răspândită chiar și în rândul organizațiilor mari. Multe corporații din America nu au dezvoltat încă o viziune oficială sau o declarație de misiune. [3] Un număr tot mai mare de organizații dezvoltă aceste declarații.

Unele companii dezvoltă declarații de misiune pur și simplu pentru că simt că este la modă , mai degrabă decât din orice angajament real. Cu toate acestea, așa cum este descris în acest capitol, firmele care dezvoltă și își revizuiesc sistematic viziunea și declarațiile de misiune, le tratează ca

FIGURA 2-1

Un model cuprinzător de management strategic


Chapter 10: Business Ethics, Social Responsibility, and Environmental Sustainability
Perform External Audit Chapter 3
Develop Vision and Mission Statements Chapter 2
Establish Long-Term Objectives Chapter 5
Generate, Evaluate, and Select Strategies Chapter 6
Implement Strategies—Management Issues Chapter 7
Implement Strategies—Marketing, Finance, Accounting, R&D, and MIS Issues Chapter 8
Measure and Evaluate Performance Chapter 9
Perform Internal Audit Chapter 4
Chapter 11: Global/International Issues
Strategy Formulation
Strategy Implementation
Strategy Evaluation

Sursa: Fred R. David, „How Companies Define Their Mission", *Long Range Planning* 22, nr. 3 (iunie 1988): 40.

documentele vii și le considerăm parte integrantă a culturii firmei realizează mari beneficii. Johnson & Johnson (J&J) este un exemplu de firmă. Managerii J&J se întâlnesc regulat cu angajații pentru a revizui, reformula și reafirma viziunea și misiunea firmei. Întreaga forță de muncă J&J recunoaște valoarea pe care managementul de vârf o acordă acestui exercițiu, iar acești angajați răspund în consecință.

Viziune versus Misiune

Multe organizații dezvoltă atât o declarație de misiune, cât și o declarație de viziune. În timp ce declarația de misiune răspunde la întrebarea „Care este afacerea noastră?" declarația *de viziune* răspunde la întrebarea „Ce vrem să devenim?" Multe organizații au atât o declarație de misiune, cât și o viziune.

Se poate argumenta că profitul, nu misiunea sau viziunea, este principalul motivator corporativ. Dar profitul singur nu este suficient pentru a motiva oamenii. [4] Profitul este perceput negativ de unii angajati din companii. Angajații pot vedea profitul ca pe ceva pe care îl câștigă, iar managementul îl folosește și chiar îl oferă acționarilor. Deși această percepție este

TABELUL 2-2 Exemple de declarații de misiune

Fleetwood Enterprises va conduce industria vehiculelor de agrement și a locuințelor fabricate (2, *7)* în furnizarea de produse de

calitate, cu o pasiune pentru inovația condusă de clienți (1). Vom pune accentul pe formare, vom îmbrățișa diversitatea și vom oferi oportunități de creștere pentru asociații și dealerii noștri (9). Vom conduce industriile noastre în aplicarea tehnologiilor adecvate (4). Vom opera la cele mai înalte niveluri de etică și conformitate, cu accent pe o guvernanță corporativă exemplară (6). Vom oferi valoare acționarilor noștri, rezultate operaționale pozitive și câștiguri de vârf în industrie (5). *(Comentariul autorului: Declarației îi lipsesc două componente: piețele și preocuparea pentru imaginea publică)*

Aspirăm să facem PepsiCo cea mai importantă companie de produse de consum din lume (3), axată pe alimente și băuturi convenabile (2). Căutăm să producem recompense financiare sănătoase pentru investitori (5), deoarece oferim oportunități de creștere și îmbogățire angajaților noștri (9), partenerilor noștri de afaceri și comunităților (8) în care activăm. Și în tot ceea ce facem, ne străduim să acționăm cu onestitate, deschidere, corectitudine și integritate (6). *(Comentariul autorului: Declarației îi lipsesc trei componente: Clienți, Tehnologie și Conceptul de sine)* Suntem loiali Royal Caribbean și Celebrity și ne străduim pentru îmbunătățirea continuă a tot ceea ce facem. Oferim întotdeauna servicii cu un salut prietenos și un zâmbet (7). Anticipăm nevoile clienților noștri și facem toate eforturile pentru a depăși așteptările clienților noștri (1). Ne asumăm orice problemă care ne este adusă la cunoștință. Ne angajăm într-un comportament care ne îmbunătățește reputația corporativă și moralul angajaților (9). Ne angajăm să acționăm în cea mai înaltă manieră etică și să respectăm drepturile și demnitatea celorlalți (6). *(Comentariul autorului: Declarației îi lipsesc cinci componente: produse/servicii, piețe, tehnologie, preocupare pentru* ***supraviețuire*** */profituri de creștere,* ***preocupare*** *pentru imaginea* ***publică*** *)*

Misiunea Dell este de a fi cea mai de succes companie de calculatoare (2) din lume (3) la oferirea celei mai bune experiențe clienților pe piețele pe care le deservim (1). Procedând astfel, Dell va îndeplini așteptările clienților de cea mai înaltă calitate; tehnologie de vârf (4); prețuri competitive; responsabilitatea individuală și a companiei (6); cel mai bun serviciu și asistență din clasă (7); capacitate flexibilă de personalizare (7); cetățenie corporativă superioară (8); stabilitatea financiară (5). *(Comentariul autorului: Declarației îi lipsește o singură componentă: Preocuparea angajaților)*

Procter & Gamble va oferi produse și servicii de marcă de calitate și valoare superioară (7) care îmbunătățesc viața consumatorilor (3) din lume. Drept urmare, consumatorii (1) ne vor recompensa cu liderul industriei în vânzări, profit (5) și crearea de valoare, permițând oamenilor noștri (9), acționarilor noștri și comunităților (8) în care trăim și lucrăm să prospere. *(Comentariul autorului: Declarației îi lipsesc trei componente: Produse/Servicii, Tehnologie și Filosofie)*

La L'Oreal, credem că succesul de durată în afaceri se bazează pe standarde etice (6) care ghidează creșterea și pe un simț real al responsabilității față de angajații noștri (9), consumatorii noștri, mediul nostru și comunitățile în care ne desfășurăm (8). *(Comentariul autorului: Declarației îi lipsesc șase componente: Clienți, Produse/Servicii, Piețe, Tehnologie, Preocuparea pentru supraviețuire/Creștere/Profituri, Preocuparea pentru imaginea publică)*

Notă: Numerele din paranteze corespund celor nouă componente enumerate la pagina 51; comentariul autorului se referă și la acele componente.

nedorit și deranjant pentru management, indică în mod clar că atât profitul, cât și viziunea sunt necesare pentru a motiva efectiv forța de muncă.

Atunci când angajații și managerii împreună modelează sau modelează viziunea și declarațiile de misiune pentru o firmă, documentele rezultate pot reflecta viziunile personale pe care managerii și angajații le au în inimile și în mintea lor despre propriul viitor. Viziunea comună creează interese comune care îi poate scoate pe lucrători din monotonia muncii zilnice și îi poate pune într-o nouă lume a oportunităților și provocărilor.

Procesul de dezvoltare a viziunii și declarațiilor de misiune

După cum se indică în modelul de management strategic, sunt necesare viziune clară și declarații de misiune înainte de a putea fi formulate și implementate strategii alternative. Cât mai mulți manageri ar trebui să fie implicați în procesul de elaborare a acestor declarații, deoarece prin implicare, oamenii devin angajați față de o organizație.

O abordare utilizată pe scară largă pentru dezvoltarea unei declarații de viziune și misiune este mai întâi de a selecta mai multe articole despre aceste declarații și de a cere tuturor managerilor să le citească ca informații de bază. Apoi cereți managerilor înșiși să pregătească o declarație de viziune și misiune pentru organizație. Un facilitator sau un comitet de manageri de top ar trebui apoi să îmbine aceste declarații într-un singur document și să distribuie declarațiile preliminare tuturor managerilor. În continuare, este necesară o solicitare de modificări, completări și ștergeri, împreună cu o întâlnire pentru revizuirea documentului. În măsura în care toți managerii au contribuții și susțin documentele finale, organizațiile pot obține mai ușor sprijinul managerilor pentru alte activități de formulare, implementare și evaluare a strategiei. Astfel, procesul de elaborare a unei declarații de viziune și misiune reprezintă o mare oportunitate pentru strategii de a obține sprijinul necesar din partea tuturor managerilor din firmă.

În timpul procesului de elaborare a declarațiilor de viziune și misiune, unele organizații folosesc grupuri de discuții ale managerilor pentru a dezvolta și modifica declarațiile existente. Unele organizații angajează un consultant sau un facilitator extern pentru a gestiona procesul și a ajuta la redactarea limbii. Uneori, o persoană din afară cu experiență în elaborarea unor astfel de declarații, care are opinii imparțiale, poate gestiona procesul mai eficient decât un grup intern sau un comitet de manageri. Atunci când documentele sunt în forma finală, sunt necesare decizii privind cel mai bun mod de a comunica viziunea și misiunea tuturor managerilor, angajaților și circumscripțiilor externe ale unei organizații. Unele organizații chiar dezvoltă o casetă video pentru a explica declarațiile și modul în care au fost dezvoltate.

Un articol al lui Campbell și Yeung subliniază că procesul de elaborare a unei declarații de misiune ar trebui să creeze o „legătură emoțională" și „simț al misiunii" între organizație și angajații săi. [5] Angajamentul față de strategia unei companii și acordul intelectual asupra strategiilor de urmat nu se traduc neapărat într-o legătură emoțională; prin urmare, strategiile care au fost formulate pot să nu fie implementate. Acești cercetători subliniază că o legătură emoțională apare atunci când un individ se identifică personal cu valorile și comportamentul de bază ale unei firme, transformând astfel acordul intelectual și angajamentul față de strategie într-un sentiment de misiune. Campbell și Yeung fac, de asemenea, diferența între termenii *viziune* și *misiune,* spunând că viziunea este „o stare viitoare posibilă și dezirabilă a unei organizații" care include obiective specifice, în timp ce misiune este mai mult asociată cu comportamentul și prezentul.

Importanța (Beneficiile) declarațiilor de viziune și misiune

Importanța (beneficiile) declarațiilor de viziune și misiune pentru managementul strategic eficient este bine documentată în literatură, deși rezultatele cercetării sunt mixte. Rarick și Vitton au descoperit că firmele cu o declarație de misiune formalizată au de două ori randamentul mediu al capitalului propriu decât au acele firme fără o declarație de misiune oficială; Bart și Baetz au găsit o relație pozitivă între declarațiile de misiune și performanța organizațională; *BusinessWeek* raportează că firmele care utilizează declarații de misiune au o rentabilitate cu 30 la sută mai mare a anumitor măsuri financiare decât cele fără astfel de declarații; cu toate acestea, unele studii au constatat că a avea o declarație de misiune nu contribuie direct pozitiv la performanța financiară. [6] Gradul de implicare a managerului și angajaților în dezvoltarea declarațiilor de viziune și misiune poate face diferența în succesul afacerii. Acest capitol oferă îndrumări pentru dezvoltarea acestor documente importante. În practica reală, există variații mari în natura, compoziția și utilizarea atât a declarațiilor de viziune, cât și a misiunii. King și Cleland recomandă organizațiilor să elaboreze cu atenție o declarație scrisă de misiune pentru a obține următoarele beneficii:

1. Pentru a asigura unanimitatea scopului în cadrul organizației
2. Pentru a oferi o bază, sau standard, pentru alocarea resurselor organizaționale
3. Pentru a stabili un ton general sau un climat organizațional
4. Să servească drept punct focal pentru ca indivizii să se identifice cu scopul și direcția organizației și să-i descurajeze pe cei care nu pot să participe în continuare la activitățile organizației.
5. Pentru a facilita transpunerea obiectivelor într-o structură de lucru care implică atribuirea de sarcini unor elemente responsabile din cadrul organizației
6. Pentru a specifica scopurile organizaționale și apoi pentru a transpune aceste scopuri în obiective în așa fel încât parametrii de cost, timp și performanță să poată fi evaluați și controlați. [7]

Reuben Mark, fostul CEO al Colgate, susține că o misiune clară trebuie să aibă tot mai mult sens la nivel internațional. Gândurile lui Mark despre viziune sunt următoarele:

> Când vine vorba de atragerea tuturor către bannerul corporativ, este esențial să promovați o viziune la nivel global, mai degrabă decât să încercați să transmiteți mesaje diferite în culturi diferite . Trucul este să păstrați viziunea simplă, dar ridicată: „Facem cele mai rapide computere din lume" sau „Serviciul telefonic pentru toată lumea". Niciodată nu vei face pe nimeni să încarce mitralierele doar pentru obiective financiare. Trebuie să fie ceva care îi face pe oameni să se simtă mai bine, să se simtă parte din ceva. [8]

O rezoluție a vederilor divergente

Un alt beneficiu al dezvoltării unei declarații cuprinzătoare de misiune este că opiniile divergente dintre manageri pot fi dezvăluite și rezolvate prin proces. Întrebarea „Care este afacerea noastră?" poate crea controverse. Ridicarea întrebării relevă adesea diferențe între strategii din organizație. Persoanele care au lucrat împreună de mult timp și care cred că se cunosc dintr-o dată pot realiza că sunt în dezacord fundamental. De exemplu, într-un colegiu sau universitate, opiniile divergente cu privire la importanța relativă a predării, cercetării și serviciului sunt adesea exprimate în timpul procesului de elaborare a declarației

de misiune. Sunt necesare negocieri, compromisuri și eventual acordul asupra unor chestiuni importante înainte ca oamenii să se poată concentra pe activități mai specifice de formulare a strategiei.

> „Care este misiunea noastră?" este o decizie reală; iar o decizie autentică trebuie să se bazeze pe opinii divergente pentru a avea șansa de a fi o decizie corectă și eficientă. Dezvoltarea unei misiuni de afaceri este întotdeauna o alegere între alternative, fiecare dintre ele se bazează pe ipoteze diferite privind realitatea afacerii și mediul său. Este întotdeauna o decizie cu risc ridicat. O schimbare a misiunii duce întotdeauna la schimbări ale obiectivelor, strategiilor, organizației și comportamentului. Decizia misiunii este mult prea importantă pentru a fi luată prin aclamație. Dezvoltarea unei misiuni de afaceri este un pas mare către eficacitatea managementului. Dezacordurile ascunse sau pe jumătate înțelese cu privire la definiția unei misiuni de afaceri stau la baza multor probleme de personalitate, probleme de comunicare și iritații care tind să divizeze un grup de conducere. Stabilirea unei misiuni nu trebuie făcută niciodată numai pe baza plauzibilității, nu ar trebui să fie niciodată rapidă și niciodată fără durere. [9]

Dezacordul considerabil între strategii unei organizații cu privire la declarațiile de viziune și misiune poate cauza probleme dacă nu este rezolvat. De exemplu, dezacordul nerezolvat cu privire la misiunea de afaceri a fost unul dintre motivele falimentului și eventuala lichidare a WT Grant. După cum a raportat un director:

> Au existat multe disensiuni în cadrul companiei dacă ar trebui să mergem pe calea Kmart sau să mergem după poziția Montgomery Ward și JCPenney. Ed Staley și Lou Lustenberger (doi directori de top) s-au confruntat cu această problemă, rezultatul fiind că am luat o poziție între cei doi și, în consecință, nu a reprezentat nimic. [10]

Prea des, strategii dezvoltă viziune și declarații de misiune de afaceri numai atunci când organizația are probleme. Desigur, atunci este nevoie. Dezvoltarea și comunicarea unei misiuni clare în vremuri tulburi poate avea într-adevăr rezultate spectaculoase și chiar poate inversa declinul. Cu toate acestea, a aștepta până când o organizație are probleme pentru a dezvolta o viziune și o declarație de misiune este un pariu care caracterizează managementul iresponsabil. Potrivit lui Drucker, cel mai important moment pentru a te întreba serios: „Ce vrem să devenim?" și „Care este afacerea noastră?" este atunci când o companie a avut succes:

> Succesul depășește întotdeauna comportamentul care l-a atins, creează întotdeauna realități noi și creează întotdeauna probleme noi și diferite. Doar povestea basmului se termină: „Au trăit fericiți până la urmă". Nu este niciodată popular să te certați cu succesul sau să zgânci barca. Grecii antici știau că pedeapsa succesului poate fi severă. Managementul care nu se întreabă „Care este misiunea noastră?" atunci când compania are succes , este, de fapt, îngâmfată, leneșă și arogantă. Nu va trece mult până când succesul se va transforma în eșec. Mai devreme sau mai târziu, chiar și cel mai de succes răspuns la întrebarea „Care este afacerea noastră?" devine învechit. [11]

În organizațiile multidiviziale, strategii ar trebui să se asigure că unitățile diviziale îndeplinesc sarcini de management strategic, inclusiv dezvoltarea unei declarații de viziune și misiune. Fiecare divizie ar trebui să-și implice propriii manageri și angajați în dezvoltarea unei viziuni și a unei declarații de misiune care să fie în concordanță cu și să susțină misiunea corporativă.

O organizație care nu reușește să dezvolte o declarație de viziune, precum și o declarație de misiune cuprinzătoare și inspiratoare, pierde oportunitatea de a se prezenta favorabil părților interesate existente și potențiale. Toate organizațiile au nevoie de clienți, angajați și manageri, iar majoritatea firmelor au nevoie de creditori, furnizori și distribuitori. Declarațiile de viziune și misiune sunt vehicule eficiente pentru comunicarea cu părțile interesate interne și externe importante. Principalul beneficiu al acestor declarații ca instrumente de management strategic este derivat din specificarea lor a scopurilor finale ale unei firme:

> Ele oferă managerilor o unitate de direcție care transcende nevoile individuale, parohiale și tranzitorii. Ele promovează un sentiment de așteptări comune între toate nivelurile și generațiile de angajați. Ei consolidează valorile în timp și între indivizi și grupuri de interese. Ei proiectează un sentiment de valoare și intenție care pot fi identificate și asimilate de cei din afara companiei. În cele din urmă, ei afirmă angajamentul companiei față de acțiuni responsabile, care este simbiotic cu nevoia acesteia de a păstra și proteja pretențiile esențiale ale persoanelor din interior pentru supraviețuirea susținută,

creșterea și profitabilitatea firmei. [12]

Caracteristicile unei declarații de misiune

O declarație de atitudine

O declarație de misiune este mai mult decât o declarație de detalii specifice; este o declarație de atitudine și perspectivă. De obicei, are un domeniu larg din cel puțin două motive majore. În primul rând, o bună declarație de misiune permite generarea și luarea în considerare a unei game de obiective și strategii alternative fezabile fără a înăbuși în mod nejustificat creativitatea managementului. Excesul de specificitate ar limita potențialul de creștere creativă pentru organizație. Cu toate acestea, o afirmație prea generală care nu exclude nicio alternativă de strategie ar putea fi disfuncțională. Declarația de misiune a Apple Computer, de exemplu, nu ar trebui să deschidă posibilitatea diversificării în pesticide sau a companiei Ford Motor în procesarea alimentelor.

În al doilea rând, o declarație de misiune trebuie să fie cuprinzătoare pentru a reconcilia efectiv diferențele dintre și pentru a face apel la diversele *părți interesate ale unei organizații,* indivizii și grupurile de indivizi care au o miză specială sau o pretenție specială asupra companiei. Astfel, o declarație de misiune ar trebui să fie *conciliantă.* Părțile interesate includ angajații, managerii, deținătorii de acțiuni, consiliile de administrație, clienții, furnizorii, distribuitorii, creditorii, guvernele (locale, de stat, federale și străine), sindicatele, concurenții, grupurile de mediu și publicul larg. Părțile interesate afectează și sunt afectați de strategiile unei organizații, dar pretențiile și preocupările diverselor grupuri variază și adesea intră în conflict. De exemplu, publicul larg este interesat în special de responsabilitatea socială, în timp ce acționarii sunt mai interesați de profitabilitate. Pretențiile asupra oricărei afaceri pot număra literalmente mii și includ adesea aer curat, locuri de muncă, taxe, oportunități de investiții, oportunități de carieră, oportunități egale de angajare, beneficii pentru angajați, salarii, salarii, apă curată și servicii comunitare. Pretențiile tuturor părților interesate asupra unei organizații nu pot fi urmărite cu același accent. O declarație bună de misiune indică atenția relativă pe care o organizație o va acorda îndeplinirii pretențiilor diferitelor părți interesate.

Echilibrul fin între specificitate și generalitate este greu de realizat, dar merită din plin efortul. George Steiner oferă următoarea perspectivă asupra necesității ca o declarație de misiune să aibă o sferă largă:

> Majoritatea declarațiilor de misiune de afaceri sunt exprimate la niveluri ridicate de abstractizare. Vagitatea are totuși virtuțile ei. Declarațiile de misiune nu sunt concepute pentru a exprima scopuri concrete, ci mai degrabă pentru a oferi motivație, direcție generală, o imagine, un ton și o filozofie care să ghideze întreprinderea. Un exces de detalii s-ar putea dovedi contraproductiv , deoarece specificațiile concrete ar putea fi baza pentru adunarea opoziției. Precizia ar putea înăbuși creativitatea în formularea unei misiuni sau scop acceptabil. Odată ce un scop este concretizat, acesta creează o rigiditate într-o organizație și rezistă schimbării. Vagitatea lasă loc altor manageri să completeze detaliile, poate chiar să modifice tiparele generale. Vagitatea permite mai multă flexibilitate în adaptarea la mediile în schimbare și la operațiunile interne. Facilitează flexibilitatea în implementare. [13]

După cum se indică în Tabelul 2-3, pe lângă faptul că are o sferă largă, o declarație de misiune eficientă nu ar trebui să fie prea lungă; lungimea recomandată este mai mică de 250 de cuvinte. O declarație de misiune eficientă ar trebui să trezească sentimente și emoții pozitive despre o organizație; ar trebui să fie inspirator în sensul că îi motivează pe cititori să acționeze. O declarație de misiune ar trebui să fie durabilă. Toate acestea sunt caracteristici dorite ale unei declarații. O declarație de misiune eficientă generează impresia că o firmă are succes, are direcție și merită timp, sprijin și investiții - din partea tuturor grupurilor socioeconomice de oameni.

Acesta reflectă judecăți despre direcțiile și strategiile viitoare de creștere care se bazează pe analize externe și interne de perspectivă. O misiune de afaceri ar trebui să ofere criterii utile pentru selectarea dintre strategiile alternative. O declarație clară a misiunii oferă o bază pentru generarea și verificarea opțiunilor strategice. Declarația de misiune ar trebui să aibă o orientare dinamică, permițând judecăți despre direcțiile de creștere cele mai promițătoare și cele considerate mai puțin promițătoare.

O orientare către client

O declarație de misiune bună descrie scopul unei organizații, clienții, produsele sau serviciile, piețele, filozofia și tehnologia de bază. Potrivit lui Vern McGinnis, o declarație

de misiune ar trebui (1) să definească ce este organizația și ce dorește să fie organizația, (2) să fie suficient de limitată pentru a exclude unele proiecte și suficient de amplă pentru a permite o creștere creativă, (3) să distingă o anumită organizație de toate celelalte, (4) să servească drept cadru pentru evaluarea atât activităților curente, cât și viitoare și (5) să fie formulată în termeni suficient de largi pentru a fi suficient de clari în întreaga organizație. [14]

O declarație bună de misiune reflectă anticipațiile clienților. În loc să dezvolte un produs și apoi să încerce să găsească o piață, filozofia de funcționare a organizațiilor ar trebui să fie aceea de a identifica nevoile clienților și apoi de a oferi un produs sau serviciu pentru a satisface aceste nevoi.

TABELUL 2-3 Zece beneficii de a avea o misiune și o viziune clare

1. Obțineți claritatea scopului în rândul tuturor managerilor și angajaților.
2. Oferiți o bază pentru toate celelalte activități de planificare strategică, inclusiv evaluarea internă și externă, stabilirea obiectivelor, dezvoltarea strategiilor, alegerea dintre strategii alternative, elaborarea politicilor, stabilirea structurii organizaționale, alocarea resurselor și evaluarea performanței.
3. Oferă direcția.
4. Oferiți un punct focal pentru toate părțile interesate ale companiei.
5. Rezolvați opiniile divergente între manageri.
6. Promovați un sentiment de așteptări comune între toți managerii și angajații.
7. Proiectați un sentiment de valoare și intenție tuturor părților interesate.
8. Proiectați o organizație organizată, motivată, demnă de sprijin.
9. Obține performanțe organizaționale mai ridicate.
10. Obține sinergie între toți managerii și angajații.

Declarațiile bune de misiune identifică utilitatea produselor unei firme pentru clienții săi. Acesta este motivul pentru care declarația de misiune a AT&T se concentrează mai degrabă pe comunicare decât pe telefoane; acesta este motivul pentru care declarația de misiune a ExxonMobil se concentrează mai degrabă pe energie decât pe petrol și gaze; acesta este motivul pentru care declarația de misiune a Union Pacific se concentrează mai degrabă pe transport decât pe căile ferate; Acesta este motivul pentru care declarația de misiune a Universal Studios se concentrează mai degrabă pe divertisment decât pe filme. Următoarele declarații de utilitate sunt relevante în elaborarea unei declarații de misiune:

Nu-mi oferi lucruri.

Nu-mi oferi haine. Oferă-mi look-uri atractive.

Nu-mi oferi pantofi. Oferă-mi confort pentru picioarele mele și plăcerea de a merge.

Nu-mi oferi o casă. Oferă-mi siguranță, confort și un loc curat și fericit.

Nu-mi oferi cărți. Oferă-mi ore de plăcere și beneficiul cunoașterii.

Nu-mi oferi CD-uri. Oferă-mi timp liber și sunetul muzicii.

Nu-mi oferi instrumente. Oferă-mi beneficiile și plăcerea care provin din a face lucruri frumoase.

Nu-mi oferi mobilă. Oferă-mi confort și liniștea unui loc confortabil.

Nu-mi oferi lucruri. Oferă-mi idei, emoții, atmosferă, sentimente și beneficii.

Te rog, nu-mi oferi *lucruri.*

Un motiv major pentru dezvoltarea unei declarații de misiune de afaceri este atragerea clienților care dau sens unei organizații. Clienții hotelurilor de astăzi doresc să folosească internetul, așa că tot mai multe hoteluri oferă servicii de internet. O descriere clasică a scopului unei afaceri relevă importanța relativă a clienților într-o declarație de misiune:

> Clientul este cel care determină ce este o afacere. Este singurul client a cărui disponibilitate de a plăti pentru un bun sau serviciu transformă resursele economice în bogăție și lucrurile în bunuri. Ceea ce o afacere crede că produce nu este de primă importanță, mai ales nu pentru viitorul afacerii și pentru succesul acesteia. Ceea ce crede clientul că cumpără, ceea ce consideră el/ea valoare, este decisiv - determină ce este o afacere, ce produce ea și dacă va prospera. Și ceea ce cumpără clientul și consideră valoare nu este niciodată un produs. Este întotdeauna utilitate, adică ceea ce un produs sau serviciu face pentru el sau ea. Clientul este baza unei afaceri și o menține în existență. [15]

Componentele declarației de misiune

Declarațiile de misiune pot varia și variază ca lungime, conținut, format și specificitate. Majoritatea practicienilor și

academicienilor în management strategic consideră că o declarație eficientă ar trebui să includă nouă componente. Deoarece o declarație de misiune este adesea cea mai vizibilă și publică parte a procesului de management strategic, este important ca aceasta să includă cele nouă caracteristici, așa cum sunt rezumate în Tabelul 2-4, precum și următoarele nouă componente:

1. ***Clienți*** **—** Cine sunt clienții firmei?
2. ***Produse sau servicii*** **—** Care sunt produsele sau serviciile majore ale firmei?
3. ***Piețe*** **—** Din punct de vedere geografic, unde concurează firma?
4. ***Tehnologie*** **—** Este firma actuală din punct de vedere tehnologic?
5. ***Preocuparea pentru supraviețuire, creștere și profitabilitate*** **—** Este firma angajată față de creștere și soliditate financiară?
6. ***Filosofie*** **—** Care sunt convingerile de bază, valorile, aspirațiile și prioritățile etice ale firmei?
7. ***Conceptul de sine*** — Care este competența distinctivă a firmei sau avantajul competitiv major?
8. ***Preocuparea pentru imaginea publică*** **—** Este firma receptivă la preocupările sociale, comunitare și de mediu?
9. ***Preocuparea angajaților*** **—** Sunt angajații un activ valoros al firmei?

Extrase din declarațiile de misiune ale diferitelor organizații sunt furnizate în Tabelul 2-5 pentru a exemplifica cele nouă componente esențiale ale declarației de misiune.

TABELUL 2-4 Caracteristicile unei declarații de misiune

- Domeniu larg de aplicare; nu includ sume monetare, cifre, procente, rapoarte sau obiective
- Lungime mai mică de 250 de cuvinte
- Inspirator
- Identificați utilitatea produselor unei firme
- Dezvăluie că firma este responsabilă social
- Dezvăluie că firma este responsabilă față de mediu
- Include nouă componente
  clienți, produse sau servicii, piețe, tehnologie, preocupare pentru supraviețuire/creștere/profituri, filozofie, concept de sine, preocupare pentru imaginea publică, preocupare pentru angajați
- Reconciliator
- Îndurată

TABELUL 2-5 Exemple ale celor nouă componente esențiale ale unei declarații de misiune

1. Clienții

Credem că prima noastră responsabilitate este față de medici, asistente, pacienți, mame și toți ceilalți care folosesc produsele și serviciile noastre. (Johnson & Johnson)

Pentru a câștiga loialitatea clienților noștri, îi ascultăm, le anticipăm nevoile și acționăm pentru a crea valoare în ochii lor. (Lexmark International)

2. Produse sau Servicii

Principalele produse ale AMAX sunt molibden, cărbune, minereu de fier, cupru, plumb, zinc, petrol și gaze naturale, potasiu, fosfați, nichel, wolfram, argint, aur și magneziu. (Compania de inginerie AMAX)

Standard Oil Company (Indiana) este în activitate pentru a găsi și produce țiței, gaze naturale și lichide din gaze naturale; să fabrice produse de înaltă calitate utile societății din aceste materii prime; și să distribuie și să comercializeze acele produse și să furnizeze publicului consumator servicii de încredere la prețuri rezonabile. (Standard Oil Company)

3. Piețele

Suntem dedicați succesului total al Corning Glass Works ca competitor la nivel mondial. (Corning Glass Works)

Accentul nostru este pus pe piețele din America de Nord, deși vor fi explorate oportunități globale. (Blockway)

4. Tehnologie

Control Data se ocupă de aplicarea micro-electronică și a tehnologiei informatice în două domenii generale: hardware-ul legat de computer ; și servicii de îmbunătățire a calculului, care includ calcul, informații, educație și finanțe. (Date de control)

Ne vom strădui continuu să satisfacem preferințele fumătorilor adulți prin dezvoltarea de tehnologii care au potențialul de a reduce riscurile pentru sănătate asociate cu fumatul. (RJ Reynolds)

5. Preocuparea pentru supraviețuire, creștere și profitabilitate

În acest sens, compania își va desfășura operațiunile cu prudență și va asigura profiturile și creșterea care vor asigura succesul final al Hoover. (Hoover Universal)

Pentru a servi nevoia mondială de cunoaștere la un profit echitabil prin aderarea, evaluarea, producerea și distribuirea de informații valoroase într-un mod care să beneficieze clienții noștri, angajații, alți investitori și societatea noastră. (McGraw-Hill)

6. Filozofie

Conducerea noastră de clasă mondială este dedicată unei filozofii de management care ține oamenii deasupra profiturilor. (Kellogg)

Totul face parte din filozofia Mary Kay — o filozofie bazată pe regula de aur. Un spirit de împărtășire și grijă în care oamenii își oferă cu bucurie timpul, cunoștințele și experiența lor. (Mary Kay Cosmetics)

7. Conceptul de sine

Crown Zellerbach se angajează să depășească concurența continuă în 1.000 de zile, dezlănțuind abilitățile și energiile constructive și creative ale fiecăruia dintre angajații săi. (Coroana Zellerbach)

8. Preocuparea pentru imaginea publică

Pentru a împărtăși obligația lumii pentru protecția mediului. (Dow Chemical)

Pentru a contribui la puterea economică a societății și a funcționa ca un bun cetățean corporativ la nivel local, statal și național în toate țările în care desfășurăm afaceri. (Pfizer)

9. Preocuparea angajaților

Să recruteze, să dezvolte, să motiveze, să recompenseze și să păstreze personal cu abilități, caracter și dăruire excepționale, oferind condiții bune de lucru, conducere superioară, compensare pe bază de performanță, un program atractiv de beneficii, oportunitate de creștere și un grad ridicat de siguranță a locului de muncă. (Corporația Wachovia)

Să-și compenseze angajații cu remunerații și beneficii secundare competitive cu alte oportunități de angajare din zona sa geografică și proporționale cu contribuțiile acestora la operațiuni corporative eficiente. (Companie de servicii publice electrice și gaze)

Redactarea și evaluarea declarațiilor de misiune

Poate că cea mai bună modalitate de a dezvolta o abilitate de scriere și evaluare a declarațiilor de misiune este studierea misiunilor reale ale companiei. Prin urmare, declarațiile de misiune prezentate la paginile 44-46 sunt evaluate pe baza celor nouă componente dorite. Rețineți mai devreme în Tabelul 2-2 că numerele furnizate în fiecare declarație arată ce componente sunt incluse în documentele respective. Dintre afirmațiile din Tabelul 2-2, rețineți că declarația de misiune Dell este cea mai bună, deoarece îi lipsește o singură componentă, în timp ce declarația L'Oreal este cea mai proastă, lipsind șase dintre cele nouă componente recomandate.

Nu există o singură declarație de misiune pentru o anumită organizație, așa că este necesară o bună judecată în evaluarea declarațiilor de misiune. Realizați că unii indivizi sunt mai pretențioși decât alții în evaluarea declarațiilor de misiune în acest mod. De exemplu, dacă o declarație include doar cuvântul „clienți" fără a specifica cine sunt clienții, este satisfăcător? În mod ideal, o declarație ar oferi mai mult decât simpla includere a unui singur cuvânt, cum ar fi „produse" sau „angajați" cu privire la o componentă respectivă . De ce? Pentru că declarația ar trebui să fie informativă, inspirată, durabilă și să servească la motivarea părților interesate să acționeze. Evaluarea unei declarații de misiune privind includerea celor nouă componente este doar începutul procesului de evaluare a eficienței generale a unei declarații.

Concluzie

Fiecare organizație are un scop și un motiv unic de a fi. Această unicitate ar trebui să se reflecte în declarațiile de viziune și misiune. Natura unei viziuni de afaceri și a unei misiuni poate reprezenta fie un avantaj competitiv, fie un dezavantaj pentru firmă. O organizație atinge un sentiment sporit de scop atunci când strategii, managerii și angajații dezvoltă și comunică o viziune și o misiune clară de afaceri. Drucker spune că dezvoltarea unei viziuni clare de afaceri și a unei misiuni este „prima responsabilitate a strategilor".

O declarație bună de misiune dezvăluie clienții unei organizații; produse sau servicii; piețe; tehnologie; preocupare pentru supraviețuire, creștere și profitabilitate; filozofie; conceptul de sine ; preocupare pentru imaginea publică; și preocuparea pentru angajați. Aceste nouă componente de bază servesc ca un cadru practic pentru evaluarea și scrierea declarațiilor de misiune. Ca prim pas în managementul strategic, declarațiile de viziune și misiune oferă direcție pentru toate activitățile de planificare.

Viziunea și declarațiile de misiune bine concepute sunt esențiale pentru formularea, implementarea și evaluarea strategiei. Dezvoltarea și comunicarea unei viziuni clare de afaceri și a unei misiuni sunt sarcinile cel mai frecvent trecute cu vederea în managementul strategic. Fără declarații clare de viziune și misiune, acțiunile pe termen scurt ale unei firme pot fi contraproductive pentru interesele pe termen lung. Declarațiile de viziune și misiune ar trebui să fie întotdeauna supuse revizuirii, dar, dacă sunt pregătite cu atenție, vor necesita modificări majore rare. Organizațiile își reexaminează de obicei viziunea și declarațiile de misiune anual. Declarațiile eficiente de misiune rezista testului timpului.

Declarațiile de viziune și misiune sunt instrumente esențiale pentru strategii, fapt ilustrat într-o scurtă poveste spusă de fostul CEO Porsche, Peter Schultz:

> Trei persoane erau la lucru pe un șantier. Toți făceau aceeași treabă, dar când fiecare a fost întrebat care este meseria lui, răspunsurile au variat: „Spărgând pietre", a răspuns primul; „Castigul de existenta", a raspuns al doilea; — Ajutând la construirea unei catedrale , spuse al treilea. Puțini dintre noi pot construi catedrale. Dar în măsura în care putem vedea catedrala în orice cauză pe care o urmăm, slujba pare mai valoroasă. Strategii buni și o misiune clară ne ajută să găsim acele catedrale în ceea ce altfel ar putea fi probleme sumbre și cauze goale. [16]

Termeni și concepte cheie

Preocuparea angajaților (p. 51)
Preocuparea pentru imaginea publică (pag. 51)
Preocuparea pentru supraviețuire, creștere și profitabilitate (p. 51) **Reconciliator** (p. 52) **Declarație de credință** (p. 44)
Clienți (pag. 51)
Piețe (p. 51)
Declarație de misiune (pag. 44)
Componentele declarației de misiune (pag. 51)
Filosofie (p. 51)
Produse sau servicii (pag. 51)
Conceptul de sine (p. 51)
Părți interesate (pag. 49)
Tehnologie (p. 51)
Declarație de viziune (pag. 46)

Probleme pentru revizuire și discuție

1. Care sunt câteva nume diferite pentru „declarația de misiune” și unde veți găsi probabil declarația de misiune a unei firme?
2. Dacă compania dumneavoastră nu are o viziune sau o declarație de misiune, descrieți un proces bun pentru dezvoltarea acestor documente.
3. Explicați modul în care elaborarea unei declarații de misiune poate ajuta la rezolvarea opiniilor divergente dintre managerii unei firme.
4. Drucker spune că cel mai important moment pentru a reexamina serios viziunea/misiunea firmei este atunci când firma are un mare succes. De ce este asta?
5. Explicați de ce o declarație de misiune nu ar trebui să includă sume monetare, numere, procente, rapoarte, scopuri sau obiective.
6. Discutați semnificația următoarei afirmații: „Declarațiile bune de misiune identifică utilitatea produselor unei firme pentru clienții săi.”
7. Distingeți între componentele „concept de sine” și „filozofie” într-o declarație de misiune. Dați un exemplu din fiecare pentru universitatea dvs.
8. Când cineva sau o companie este „în misiune” de a realiza ceva, de multe ori nu poate fi oprit. Enumerați trei lucruri în ordinea priorităților pe care sunteți „în misiune” să le realizați în viață.
9. Comparați și contrastați declarațiile de viziune cu declarațiile de misiune în ceea ce privește compoziția și importanța.
10. Stațiile de benzină locale trebuie să aibă declarații scrise de viziune și misiune? De ce sau de ce nu?
11. De ce credeți că organizațiile care au o misiune cuprinzătoare tind să fie performante ? A avea o misiune cuprinzătoare cauzează performanțe ridicate?
12. Explicați de ce o declarație de misiune nu ar trebui să includă strategii și obiective.
13. Care este conceptul de sine al colegiului sau al universității tale? Cum ați afirma asta într-o declarație de misiune?
14. Explicați valoarea principală a unei viziuni și a unei declarații de misiune.
15. De ce este important ca o declarație de misiune să fie reconciliantă?
16. În opinia dumneavoastră, care sunt cele mai importante trei componente care ar trebui incluse atunci când scrieți o declarație de misiune? De ce?
17. Cum ar diferi declarațiile de misiune ale unei organizații cu scop profit și ale unei organizații nonprofit?
18. Scrieți o viziune și o declarație de misiune pentru o organizație la alegere.
19. Efectuați o căutare pe Internet cu cuvintele cheie *declarație de viziune* și *declarație de misiune.* Găsiți diferite declarații de viziune și misiune ale companiei și evaluați documentele. Scrieți un raport de o pagină, la un singur spațiu, despre constatările dvs.
20. Care sunt principalele părți interesate ale băncii cu care faceți afaceri la nivel local? Care sunt revendicările majore ale acelor părți interesate?
21. Enumerați șapte caracteristici ale unei declarații de misiune.
22. Enumerați opt beneficii ale unei declarații clare de misiune.
23. Cât de des credeți că ar trebui schimbate viziunea și declarațiile de misiune ale unei firme?

Note

1. Barbara Bartkus, Myron Glassman, and Bruce McAfee, “Mission Statements: Are They Smoke and Mirrors?” *Business Horizons* (November-December
2. Peter Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, and Practices* (New York: Harper & Row, 1974): 61.

3. Fred David, "How Companies Define Their Mission," *Long Range Planning* 22, no. 1 (February 1989): 90-92; John Pearce II and Fred David, "Corporate Mission Statements: The Bottom Line," *Academy of Management Executive* 1, no. 2 (May 1987): 110.
4. Joseph Quigley, "Vision: How Leaders Develop It, Share It and Sustain It," *Business Horizons* (September-October 1994): 39.
5. Andrew Campbell and Sally Yeung, "Creating a Sense of Mission," *Long Range Planning* 24, no. 4 (August 1991): 17.
6. Charles Rarick and John Vitton, "Mission Statements Make Cents," *Journal of Business Strategy* 16 (1995): 11. Also, Christopher Bart and Mark Baetz, "The Relationship Between Mission Statements and Firm Performance: An Exploratory Study," *Journal of Management Studies* 35 (1998): 823;
"Mission Possible," *Business Week* (August 1999): F12.
7. W. R. King and D. I. Cleland, *Strategic Planning and*
8. Brian Dumaine, "What the Leaders of Tomorrow See," *Fortune* (July 3, 1989): 50.
9. Drucker, 78, 79.
10. "How W. T. Grant Lost $175 Million Last Year," *Business Week* (February 25, 1975): 75.
11. Drucker, 88.
12. John Pearce II, "The Company Mission as a Strategic Tool," *Sloan Management Review* 23, no. 3 (Spring 1982): 74.
13. George Steiner, *Strategic Planning: What Every Manager Must Know* (New York: The Free Press, 1979): 160.
14. Vern McGinnis, "The Mission Statement: A Key Step in Strategic Planning," *Business* 31, no. 6 (November-December 1981): 41.
15. Drucker, 61.
16. Robert Waterman Jr., *The Renewal Factor: How the Best Get and Keep the Competitive Edge* (New York: Bantam, 1987); *Business Week* (September 14, 1987): 120.

Lecturi curente

Baetz, Mark C., and Christopher K. Bart. "Developing Mission Statements Which Work." *Long Range Planning* 29, no. 4 (August 1996): 526-533.

Bartkus, Barbara, Myron Glassman, and R. Bruce McAfee. "Mission Statements: Are They Smoke and Mirrors?" *Business Horizons* 43, no. 6 (November-December 2000): 23.

Brabet, Julienne, and Mary Klemm. "Sharing the Vision: Company Mission Statements in Britain and France." *Long Range Planning* (February 1994): 84-94.

Collins, David J., and Michael G. Rukstad. "Can You Say What Your Strategy Is?" *Harvard Business Review* (April 2008): 82.

Collins, James C., and Jerry I. Porras. "Building a Visionary Company." *California Management Review* 37, no. 2 (Winter 1995): 80-100.

Collins, James C., and Jerry I. Porras. "Building Your Company's Vision." *Harvard Business Review* (September-October 1996): 65-78.

Conger, Jay A., and Douglas A. Ready. "Enabling Bold Visions." *MIT Sloan Management Review* 49, no. 2 (Winter 2008): 70.

Cummings, Stephen, and John Davies. "Brief Case—Mission, Vision, Fusion." *Long Range Planning* 27, no. 6 (December 1994): 147-150.

Davies, Stuart W., and Keith W. Glaister. "Business School Mission Statements—The Bland Leading the Bland?" *Long Range Planning* 30, no. 4 (August 1997): 594-604.

Day, George S., and Paul Schoemaker, "Peripheral Vision: Sensing and Acting on Weak Signals." *Long Range Planning* 37, no. 2 (April 2004): 117.

Gratton, Lynda. "Implementing a Strategic Vision—Key Factors for Success." *Long Range Planning* 29, no. 3 (June 1996): 290-303.

Ibarra, Herminia, and Otilia Obodaru. "Women and the Vision Thing." *Harvard Business Review* (January 2009): 62-71.

Larwood, Laurie, Cecilia M. Falbe, Mark P. Kriger, and Paul Miesing. "Structure and Meaning of Organizational Vision." *Academy of Management Journal* 38, no. 3 (June 1995): 740-769.

Lissak, Michael, and Johan Roos. "Be Coherent, Not Visionary." *Long Range Planning* 34, no. 1 (February 2001): 53.

McTavish, Ron. "One More Time: What Business Are You In?" *Long Range Planning* 28, no. 2 (April 1995): 49-60.

Newsom, Mi Kyong, David A. Collier, and Eric O. Olsen. "Using "Biztainment" to Gain Competitive Advantage." *Business Horizons* (March-April 2009): 167-166.

ASIGURAREA EXERCIȚIILOR DE ÎNVĂȚARE

Asigurarea învățării Exercițiul 2A

Evaluarea declarațiilor de misiune

Scop

O declarație de misiune de afaceri este o parte integrantă a managementului strategic. Acesta oferă direcție pentru formularea, implementarea și evaluarea activităților strategice. Acest exercițiu vă va oferi exersați evaluarea declarațiilor de misiune, o abilitate care este o condiție prealabilă pentru a scrie o declarație de misiune bună.

Instrucțiuni

Pasul 1 Pe o foaie curată de hârtie, pregătiți o matrice de 9 X 3. Plasați cele nouă componente ale declarației de misiune
jos în coloana din stânga și următoarele trei companii în partea de sus a hârtiei.

Pasul 2 Scrieți *Da* sau *Nu* în fiecare celulă a matricei dvs. pentru a indica dacă considerați că declarația de misiune specifică include componenta respectivă.

Pasul 3 Predați lucrarea instructorului pentru o notă de lucru.

Declarații de misiune

General Motors

Misiunea noastră este să fim lider mondial în produse de transport și servicii conexe. Ne propunem să menținem această poziție prin entuziasmul luminat al clienților și îmbunătățirea continuă condusă de integritate, munca în echipă, inovație și respectul și responsabilitatea individuală a angajaților noștri.

Grădina Zoologică din Carolina de Nord

Misiunea noastră este de a încuraja înțelegerea și angajamentul față de conservarea vieții sălbatice și a locurilor sălbatice din lume prin recunoașterea interdependenței oamenilor și a naturii. Vom face acest lucru creând un sentiment de bucurie, uimire și descoperire în tot Parcul și în programele noastre de informare.

Samsonite

Misiunea noastră este să fim lideri în industria turismului. Ambiția Samsonite este de a oferi - durabilitate, securitate și fiabilitate fără egal în toate produsele sale, prin funcționalități de vârf , caracteristici, inovație, tehnologie, estetică și design contemporan. Pentru a umple fiecare nișă de pe piața turismului, Samsonite va căuta să creeze alianțe strategice, combinând punctele noastre forte cu alți parteneri din mărcile noastre.

Asigurarea învățării Exercițiul 2B

Scrierea unei declarații de viziune și misiune pentru McDonald's Corporation

Scop

Există întotdeauna loc de îmbunătățire în ceea ce privește o viziune și o declarație de misiune existente. În prezent, McDonald's nu are o declarație de viziune sau o declarație de misiune, așa că acest exercițiu vă va cere să dezvoltați una.

Instrucţiuni

Pasul 1 Consultați pagina 33, Cazul de coeziune, pentru declarația de valori McDonald's. **Pasul** 2 Pe o foaie curată de hârtie, scrieți o declarație de viziune cu o singură propoziție pentru McDonald's. **Pasul** 3 Pe aceeași foaie de hârtie, scrieți o declarație de misiune pentru McDonald's.

Asigurarea învățării Exercițiul 2C

Scrierea unei declarații de viziune și misiune pentru universitatea mea

Scop

Majoritatea universităților au o viziune și o declarație de misiune. Scopul acestui exercițiu este să vă exerseze scrierea unei declarații de viziune și misiune pentru o organizație nonprofit, cum ar fi propria universitate.

Instrucţiuni

Pasul 1 Scrieți o declarație de viziune și o declarație de misiune pentru universitatea dvs. Declarația dumneavoastră de misiune ar trebui să includă cele nouă caracteristici rezumate în Tabelul 2-4.

Pasul 2 Citiți viziunea și declarația de misiune pentru clasă.

Pasul 3 Determinați dacă instituția dumneavoastră are o viziune și/sau o declarație de misiune. Uită-te în partea din față a manualului colegiului. Dacă instituția dumneavoastră are o declarație scrisă, contactați un administrator corespunzător al instituției pentru a afla cum și când a fost întocmită declarația. Împărtășiți aceste informații cu clasa. Analizați viziunea și declarația de misiune a colegiului dvs. în lumina conceptelor prezentate în acest capitol.

Asigurarea învățării Exercițiul 2D

Efectuarea cercetării privind declarația de misiune

Scop

Acest exercițiu vă oferă oportunitatea de a studia natura și rolul declarațiilor de viziune și misiune în managementul strategic.

Instrucţiuni

Pasul 1 Sunați diferite organizații din orașul sau județul dvs. pentru a identifica firmele care au dezvoltat o viziune formală și/sau o declarație de misiune. Contactați organizațiile nonprofit și agențiile guvernamentale, pe lângă întreprinderile mici și mari. Cereți să vorbiți cu directorul, proprietarul sau directorul executiv al fiecărei organizații. Explicați că studiați viziunea și declarațiile de misiune în clasă și că efectuați cercetări ca parte a activității clasei.

Pasul 2 Puneți mai multor directori următoarele patru întrebări și înregistrați-le răspunsurile.

1. Când și-a dezvoltat organizația pentru prima dată viziunea și/sau declarația de misiune? Cine a fost în primul rând responsabil pentru dezvoltarea sa?
2. De cât timp există declarațiile tale actuale? Când au fost modificate ultima dată? De ce au fost modificate în acel moment?
3. Prin ce proces sunt modificate viziunea și declarațiile de misiune ale firmei dumneavoastră?
4. Cum sunt utilizate declarațiile dumneavoastră de viziune și misiune în firmă?

Pasul 3 Oferiți clasei o prezentare generală a constatărilor dvs.

CAPITOLUL 3

Evaluarea externă

OBIECTIVELE CAPITOLULUI

După ce ați studiat acest capitol, ar trebui să puteți face următoarele:

1. Descrieți cum să efectuați un audit extern de management strategic.
2. Discutați 10 forțe externe majore care afectează organizațiile: economice, sociale, culturale, demografice, de mediu, politice, guvernamentale, juridice, tehnologice și competitive.
3. Descrieți sursele cheie de informații externe, inclusiv internetul.
4. Discutați instrumentele importante de prognoză utilizate în managementul strategic.
5. Discutați despre importanța monitorizării tendințelor și evenimentelor externe.
6. Explicați cum să dezvoltați o matrice EFE.
7. Explicați cum să dezvoltați o matrice de profil competitiv.
8. Discutați despre importanța strângerii informațiilor competitive.
9. Descrieți tendința de cooperare între concurenți.
10. Discutați caracterul comun al pieței și asemănarea resurselor în relație la analiza competitivă.

Asigurarea exercițiilor de învățare

Assurance of Learning Exercise 3A
Developing an EFE Matrix for McDonald's Corporation

Assurance of Learning Exercise 3B
The External Assessment

Assurance of Learning Exercise 3C

Assurance of Learning Exercise 3D
Developing a Competitive Profile Matrix for McDonald's Corporation

Developing an EFE Matrix for
My University

Sursa: Shutterstock/fotograful Emin Kuliyev

„Citate notabile”

„Dacă nu ești mai rapid decât concurentul tău, ești într-o poziție slabă, iar dacă ești doar pe jumătate mai rapid, ești terminal.”

George Salk

"Oportunitățile și amenințările existente în orice situație depășesc întotdeauna resursele necesare pentru a exploata oportunitățile sau a evita amenințările. Astfel, strategia este în esență o problemă de alocare a resurselor. Pentru ca strategia să aibă succes, trebuie să aloce resurse superioare față de o oportunitate decisivă."

— William Cohen

„Organizațiile urmăresc strategii care vor perturba cursul normal al evenimentelor din industrie și vor crea noi condiții în industrie în dezavantajul concurenților”.

—Ian C. Macmillan

„Dacă toată lumea gândește la fel, atunci cineva nu gândește.”

— George Patton

„Nu este cea mai puternică dintre specii care supraviețuiește, nici cea mai inteligentă, ci cea mai receptivă la schimbare.”

— Charles Darwin

„Nimic nu concentrează mai bine mintea decât vederea constantă a unui concurent care vrea să te șteargă de pe hartă.”

— Wayne Calloway

Acest capitol examinează instrumentele și conceptele necesare pentru a efectua un audit extern de management strategic (uneori numit *scanare de mediu* sau *analiză a industriei).* Un *audit extern* se concentrează pe identificarea și evaluarea tendințelor și evenimentelor aflate în afara controlului unei singure firme, cum ar fi creșterea concurenței străine, mutarea populației către Sunbelt, o societate îmbătrânită, frica consumatorilor de a călători și volatilitatea pieței de valori. Un audit extern dezvăluie oportunitățile și amenințările cheie cu care se confruntă o organizație, astfel încât managerii să poată formula strategii pentru a profita de oportunități și pentru a evita sau reduce impactul amenințărilor. Acest capitol prezintă un cadru practic pentru culegerea, asimilarea și analiza informațiilor externe. Este introdusă perspectiva organizației industriale (I/O) a managementului strategic.

Compania de inserții în cutie din capitolul 3 care urmărește strategii excelente în mijlocul unei recesiuni globale este Dunkin Brands, Inc.

Mergi *bine* într-o economie slabă

Dunkin' Brands, Inc.

Dunkin' Donuts și Baskin-Robbins sunt sub o singură companie-umbrelă numită Dunkin' Brands, Inc. Gogoșile și înghețata merg mână în mână la această companie , care are peste 13.000 de locații în peste 40 de țări. Cu peste 7.900 de magazine în 30 de țări (dintre care 5.800 în America de Nord), Dunkin' Donuts este cel mai important lanț de magazine de gogoși din lume. Baskin-Robbins este un vânzător de top de înghețată și gustări congelate, cu cele aproape 6.000 de magazine (aproximativ jumătate sunt situate în Statele Unite). Aproximativ 1.100 de locații oferă o combinație a mărcilor companiei. Dunkin' Brands este deținută de un grup de firme private de investiții, inclusiv Bain Capital, The Carlyle Group și Thomas H. Lee Partners.

Dunkin' Donuts în 2009 a lansat o campanie de publicitate de 100 de milioane de dolari pe tema „You Kin' Do It", care evidențiază provocările de zi cu zi, cum ar fi munca și traficul. Președintele Dunkin' Donuts, Will Kussell, spune: „Vom ajuta să treceți prin orice aveți de-a face în fiecare zi". Dunkin' își extinde, de asemenea, Dunkin' Deals, care oferă un pachet de covrigi sau sandviș pentru 99 de cenți la achiziționarea unei cafele. Francizatul Jim Allen, care deține 18 magazine, spune: „Dunkin' Deals a fost uriaș în această economie".

În iunie 2009, Dunkin' Donuts a lansat primul său pachet de mic dejun de 99 de cenți. Numit Wake-Up Wrap și susținut de expresia publicitară „America Salvează la

Dunkin'" Dunkin' a lansat atacuri aprige, frontale, atât la McDonald's, cât și la Starbucks, în timp ce cele două firme se luptau între ele pentru băuturi de cafea de lux. Frances Allen, ofițerul de marketing al mărcii Dunkin' Donuts, a spus: „Starbucks nu poate mânca mâncare, iar McDonald's nu poate face cafea. Considerăm micul dejun ca pe o masă „prețuită", așa cum se menționează în anunțul nostru „Mic dejun, NU mic dejun". În prezent, Dunkin' testează un meniu de mic dejun cu șase articole, toate la un preț de 99 de cenți la orice achiziție de băuturi.

Sursa: Bazat pe Theresa Howard, „Dunkin' Donuts Expects a Solid 2009", *USA Today* (2 ianuarie 2009): 5B.

Natura unui audit extern

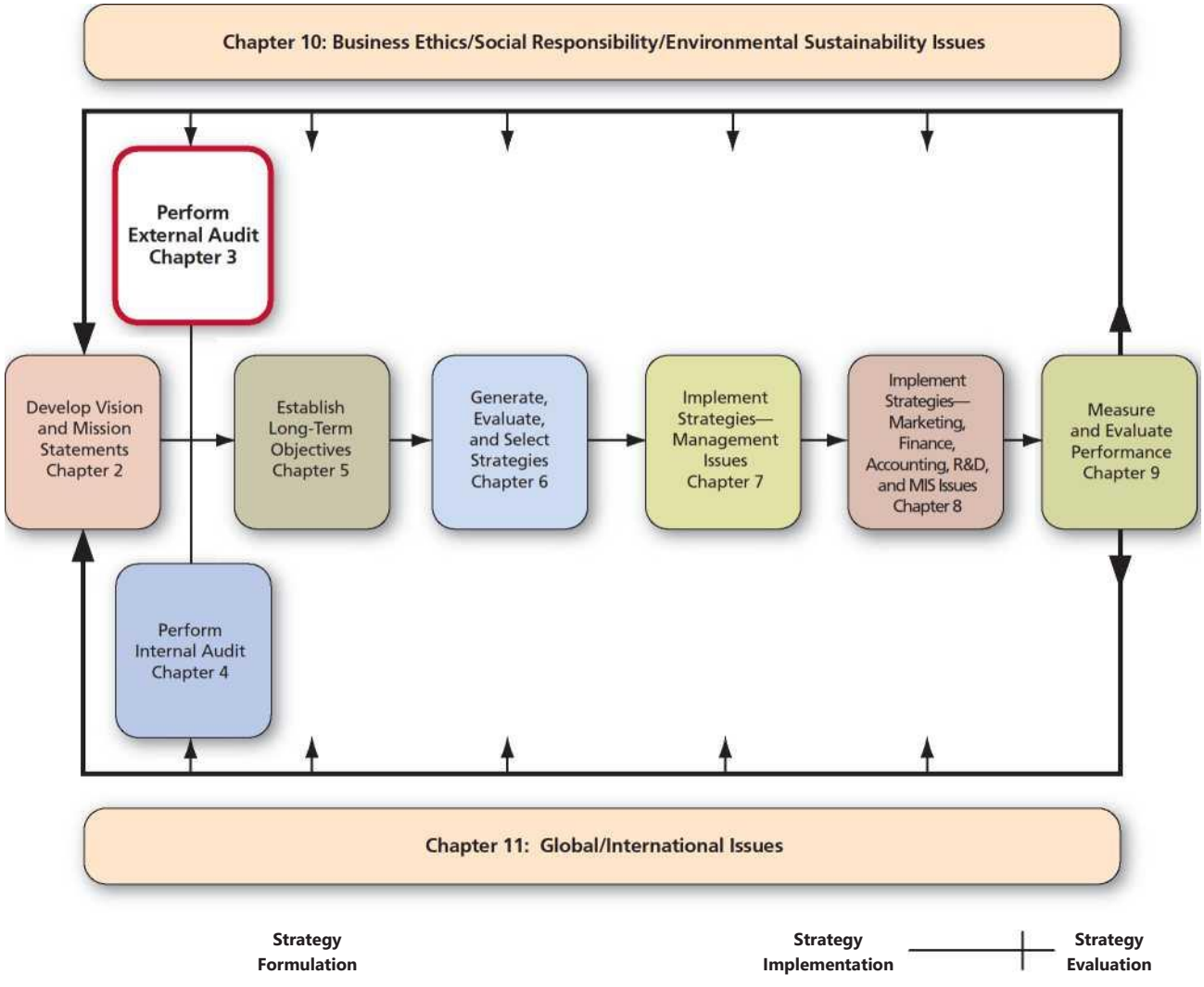
Scopul unui *audit extern* este de a dezvolta o listă limitată de oportunități de care ar putea beneficia o firmă și amenințări care ar trebui evitate. După cum sugerează termenul *de finit* , auditul extern nu are ca scop elaborarea unei liste exhaustive a fiecărui factor posibil care ar putea influența afacerea; mai degrabă, are ca scop identificarea variabilelor cheie care oferă răspunsuri acționabile. Firmele ar trebui să fie capabile să răspundă fie ofensiv, fie defensiv la factori prin formularea de strategii care profită de oportunitățile externe sau care minimizează impactul potențialelor amenințări. Figura 3-1 ilustrează modul în care auditul extern se încadrează în procesul de management strategic.

Forțele externe cheie

Forțele externe pot fi împărțite în cinci mari categorii: (1) forțe economice; (2) forțele sociale, culturale, demografice și ale mediului natural; (3) forțe politice, guvernamentale și juridice; (4) forțe tehnologice; și (5) forțe competitive. Relațiile dintre aceste forțe și o organizație sunt prezentate în Figura 3-2. Tendințele și evenimentele externe, cum ar fi

FIGURA 3-1

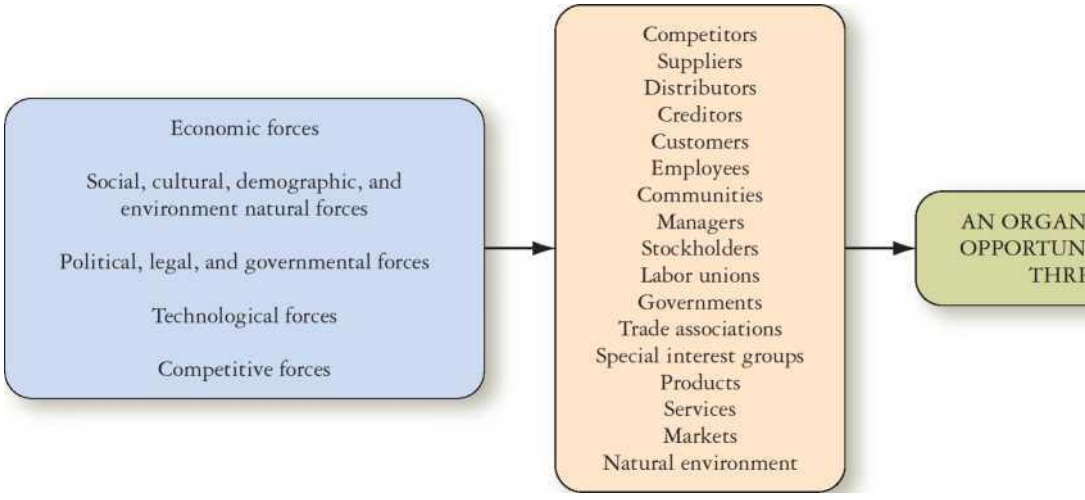
Un model cuprinzător de management strategic


Chapter 10: Business Ethics/Social Responsibility/Environmental Sustainability Issues
Perform External Audit Chapter 3
Develop Vision and Mission Statements Chapter 2
Establish Long-Term Objectives Chapter 5
Generate, Evaluate, and Select Strategies Chapter 6
Implement Strategies—Management Issues Chapter 7
Implement Strategies—Marketing, Finance, Accounting, R&D, and MIS Issues Chapter 8
Measure and Evaluate Performance Chapter 9
Perform Internal Audit Chapter 4
Chapter 11: Global/International Issues
Strategy Formulation
Strategy Implementation
Strategy Evaluation

Sursa: Fred R. David, „How Companies Define Their Mission", *Long Range Planning* 22, nr. 3 (iunie 1988): 40.

FIGURA 3-2

Relațiile dintre forțele externe cheie și o organizație



recesiunea economică globală afectează în mod semnificativ produsele, serviciile, pieţele şi organizaţiile din întreaga lume. Rata şomajului din SUA a urcat la peste 9% în iulie 2009, deoarece peste 2,5 milioane de locuri de muncă au fost pierdute în Statele Unite în 2008 – cel mai mult din 1945, când ţara s-a redus din cauza efortului de război. Rata este de aşteptat să crească la 10,1 la sută. Toate sectoarele se confruntă cu o creştere a ratei şomajului, cu excepţia educaţiei, a serviciilor de sănătate şi a angajării guvernamentale. Mulţi americani recurg la locuri de muncă cu salariu minim pentru a-şi ţine drumul.

Modificările forţelor externe se traduc prin schimbări ale cererii consumatorilor atât pentru produse şi servicii industriale, cât şi pentru consumatori. Forţele externe afectează tipurile de produse dezvoltate, natura strategiilor de poziţionare şi segmentare a pieţei, tipul de servicii oferite şi alegerea afacerilor de achiziţionat sau de vânzare. Forţele externe afectează direct atât furnizorii, cât şi distribuitorii. Identificarea şi evaluarea oportunităţilor şi ameninţărilor externe permite organizaţiilor să dezvolte o misiune clară, să conceapă strategii pentru atingerea obiectivelor pe termen lung şi să dezvolte politici pentru atingerea obiectivelor anuale.

Complexitatea tot mai mare a afacerilor de astăzi este evidenţiată de mai multe ţări care îşi dezvoltă capacitatea şi voinţa de a concura agresiv pe pieţele mondiale. Întreprinderile şi ţările străine sunt dispuse să înveţe, să se adapteze, să inoveze şi să inventeze pentru a concura cu succes pe piaţă . Există tehnologii noi mai competitive în Europa şi Asia astăzi decât oricând.

Procesul de realizare a unui audit extern

Procesul de realizare a unui audit extern trebuie să implice cât mai mulţi manageri şi angajaţi . După cum sa subliniat în capitolele anterioare, implicarea în procesul de management strategic poate duce la înţelegere şi angajament din partea membrilor organizaţiei. Indivizii apreciază posibilitatea de a contribui cu idei şi de a obţine o mai bună înţelegere a industriei, a concurenţilor şi a pieţelor firmelor lor.

Pentru a efectua un audit extern, o companie trebuie mai întâi să adune inteligenţă competitivă şi informaţii despre tendinţele economice, sociale, culturale, demografice, de mediu, politice, guvernamentale, juridice şi tehnologice. Persoanelor li se poate cere să monitorizeze diverse surse de informaţii, cum ar fi reviste cheie, jurnale comerciale şi ziare. Aceste persoane pot transmite rapoarte periodice de scanare unui comitet de manageri însărcinat cu efectuarea auditului extern. Această abordare oferă un flux continuu de informaţii strategice în timp util şi implică multe persoane în procesul de audit extern. Internetul oferă o altă sursă pentru culegerea de informaţii strategice, la fel ca bibliotecile corporative, universitare şi publice. Furnizorii, distribuitorii, vânzătorii, clienţii şi

concurenții reprezintă alte surse de informații vitale.

Odată adunate informațiile, acestea ar trebui asimilate și evaluate. Este necesară o întâlnire sau o serie de întâlniri ale managerilor pentru a identifica în mod colectiv cele mai importante oportunități și amenințări cu care se confruntă firma. Acești factori externi cheie ar trebui să fie enumerați pe flipchart sau pe o tablă cu cretă. O listă prioritizată a acestor factori ar putea fi obținută prin solicitarea tuturor managerilor să clasifice factorii identificați, de la 1 pentru cea mai importantă oportunitate/amenințare la 20 pentru cea mai puțin importantă oportunitate/amenințare. Acești factori externi cheie pot varia în timp și în funcție de industrie. Relațiile cu furnizorii sau distribuitorii sunt adesea un factor critic de succes. Alte variabile utilizate în mod obișnuit includ cota de piață, amploarea produselor concurente, economiile mondiale, filialele străine, avantajele proprietății și conturile cheie, competitivitatea prețurilor, progresele tehnologice, schimbările populației, ratele dobânzilor și reducerea poluării.

Freund a subliniat că acești factori externi cheie ar trebui să fie (1) importanți pentru atingerea obiectivelor pe termen lung și anuale, (2) măsurabili, (3) aplicabili tuturor firmelor concurente și (4) ierarhici, în sensul că unii se vor referi la întreaga companie, iar alții vor fi concentrați mai îndeaproape pe domenii funcționale sau divizionare. [1] O listă finală a celor mai importanți factori externi cheie ar trebui comunicată și distribuită pe scară largă în organizație . Atât oportunitățile, cât și amenințările pot fi factori externi cheie.

Vizualizarea organizației industriale (I/O).

organizației *industriale (I/O)* a avantajului competitiv susține că factorii externi (industriali) sunt mai importanți decât factorii interni într-o firmă care obține un avantaj competitiv. Susținătorii viziunii I/O, cum ar fi Michael Porter, susțin că performanța organizațională va fi determinată în primul rând de forțele din industrie. Modelul cu cinci forțe al lui Porter, prezentat mai târziu în acest capitol, este un exemplu al perspectivei I/O, care se concentrează pe analiza forțelor externe și a variabilelor din industrie ca bază pentru obținerea și păstrarea avantajului competitiv. Avantajul competitiv este determinat în mare măsură de poziționarea competitivă în cadrul unei industrii, potrivit susținătorilor I/O. Gestionarea strategică din perspectiva I/O presupune ca firmele să se străduiască să concureze în industrii atractive, evitând industriile slabe sau neclintite și să dobândească o înțelegere deplină a relațiilor cheie cu factorii externi din cadrul acelei industrii atractive. Cercetarea I/O oferă contribuții importante la înțelegerea noastră despre cum să obținem un avantaj competitiv.

Teoreticienii I/O susțin că factorii externi în general și industria în care o firmă alege să concureze au o influență mai puternică asupra performanței firmei decât o fac deciziile funcționale interne pe care managerii le iau în marketing, finanțe și altele asemenea. Performanța firmei, susțin ei, se bazează în primul rând pe proprietățile industriei, cum ar fi economiile de scară, barierele la intrarea pe piață, diferențierea produselor, economia și nivelul de competitivitate, decât pe resursele interne, capacitățile, structura și operațiunile. Impactul recesiunii economice globale atât asupra firmelor puternice, cât și asupra celor slabe a adăugat credință în ultimul timp noțiunii că forțele externe sunt mai importante decât interne. Multe mii de firme puternice intern în 2006-2007 au dispărut în 2008-2009.

Vizualizarea I/O ne-a îmbunătățit înțelegerea managementului strategic. Cu toate acestea, nu se pune problema dacă factorii externi sau interni sunt mai importanți în obținerea și menținerea avantajului competitiv. Integrarea eficientă și înțelegerea *atât a factorilor* externi , cât și ai factorilor interni este cheia pentru asigurarea și păstrarea unui avantaj competitiv. De fapt, așa cum sa discutat în Capitolul 6, potrivirea oportunităților/amenințărilor externe cheie cu punctele forte/slăbiciunilor cheie interne oferă baza pentru formularea de succes a strategiei.

Forțele economice

Creșterea numărului de gospodării cu două venituri este o tendință economică în Statele Unite. Persoanele fizice pun o primă la timp. Servicii îmbunătățite pentru clienți, disponibilitate imediată, funcționare fără probleme a produselor și servicii de întreținere și reparații de încredere devin din ce în ce mai importante. Oamenii de astăzi sunt mai dispuși

decât oricând să plătească pentru un serviciu bun dacă limitează inconvenientele.

Factorii economici au un impact direct asupra atractivității potențiale a diferitelor strategii . De exemplu, atunci când ratele dobânzilor cresc, fondurile necesare pentru extinderea capitalului devin

TABELUL 3-1 Variabile economice cheie care trebuie monitorizate

Trecerea la o economie a serviciilor în Statele Unite	Factori de import/export
Disponibilitatea creditului	Cererea se schimbă pentru diferite categorii de si servicii
Nivelul venitului disponibil	Diferențele de venit în funcție de regiune și grupuri de consumatori
Înclinația oamenilor de a cheltui	Fluctuațiile de preț
Ratele dobânzilor	Exportul de muncă și capital din Statele Unite
Ratele inflației	Politici monetare
Ratele pieței monetare	Politici fiscale
Deficitele bugetare ale guvernului federal	Cote de impozitare
Tendința produsului intern brut	Politicile Comunității Economice Europene (CEE).
Tipare de consum	Politicile Organizației Țărilor Exportatoare de Petrol (OPEC).
Tendințe ale șomajului	Coalițiile mai puțin dezvoltate
Nivelurile productivității lucrătorilor	Politicile țărilor (LDC).
Valoarea dolarului pe piețele mondiale	
Tendințe bursiere	
Condițiile economice ale țărilor străine	

mai costisitoare sau indisponibile. De asemenea, atunci când ratele dobânzilor cresc, venitul discreționar scade, iar cererea de bunuri discreționare scade. Când prețurile acțiunilor cresc, dezirabilitatea capitalului propriu ca sursă de capital pentru dezvoltarea pieței crește. De asemenea, atunci când piața crește, bogăția consumatorilor și a afacerilor se extinde. Un rezumat al variabilelor economice care reprezintă adesea oportunități și amenințări pentru organizații este prezentat în Tabelul 3-1.

O variabilă economică de importanță semnificativă în planificarea strategică este - produsul intern brut (PIB), în special între țări. Tabelul 3-2 prezintă PIB-ul diferitelor țări din Asia pentru tot anul 2009. Spre deosebire de majoritatea țărilor din Europa și America, majoritatea țărilor asiatice se așteaptă la o creștere pozitivă a PIB-ului în 2009.

Tendințele în valoarea dolarului au efecte semnificative și inegale asupra companiilor din diferite industrii și din diferite locații. De exemplu, industria farmaceutică, turism, divertisment, autovehicule, aerospațială și produse forestiere beneficiază foarte mult atunci când dolarul scade față de yenul și euro. Industriile agricole și petroliere sunt afectate de creșterea dolarului în raport cu monedele din Mexic, Brazilia, Venezuela și Australia. În general, un dolar puternic sau ridicat face ca bunurile americane să fie mai scumpe pe piețele de peste mări. Acest lucru agravează deficitul comercial al SUA. Când valoarea dolarului scade, firmele orientate spre turism beneficiază pentru că americanii nu călătoresc în străinătate

TABELUL 3-2 Creșterea estimată a PIB-ului în 2009 în rândul țărilor din Asia

Țară	Creștere procentuală a PIB-ului
China	Ridicat (7-8 la sută)
India	Ridicat (7-8 la sută)
Indonezia	Medie (3-4 la sută)
Tailanda	Medie (3-4 la sută)
Filipine	Medie (3-4 la sută)
Taiwan	Medie (3-4 la sută)
Malaezia	Medie (3-4 la sută)
Coreea de Sud	Scăzut (1-2 la sută)
Hong Kong	Scăzut (1-2 la sută)
Singapore	Scăzut (1-2 la sută)

Sursa: Pe baza lui Patrick Barta, „Sharp Downturn in Asia Nears", *Wall Street Journal* (27 octombrie 2008): A9.

atât când valoarea dolarului este scăzută; mai degrabă, străinii vizitează și fac vacanță mai mult în Statele Unite.

O valoare scăzută a dolarului înseamnă importuri mai scăzute și exporturi mai mari; ajută la competitivitatea companiilor americane pe pieţele mondiale. Dolarul a scăzut la minimele din ultimii cinci ani în raport cu euro și yen, ceea ce face ca bunurile americane să fie mai ieftine pentru consumatorii străini și combate deflația prin creșterea prețurilor importurilor. Cu toate acestea, firme europene precum Volkswagen AG, Nokia Corp. și Michelin se plâng că euro puternic le afectează performanțele financiare. Valoarea scăzută a dolarului aduce beneficii economiei SUA în multe feluri. În primul rând, ajută la evitarea riscurilor de deflație în Statele Unite și, de asemenea, reduce deficitul comercial al SUA. În plus, valoarea scăzută a dolarului crește vânzările și profiturile externe ale firmelor autohtone, datorită câștigurilor induse de dolar, și încurajează țările străine să scadă ratele dobânzilor și să relaxeze politica fiscală, ceea ce stimulează expansiunea economică la nivel mondial . Unele sectoare, cum ar fi produsele de consum de bază, energia, materialele, tehnologia și îngrijirea sănătății, beneficiază în special de o valoare scăzută a dolarului. Producătorii din multe industrii interne beneficiază de fapt din cauza unui dolar slab, care îi obligă pe rivalii străini să majoreze prețurile și să stingă reducerile. Firmele autohtone cu vânzări mari peste mări, cum ar fi McDonald's, beneficiază foarte mult de un dolar slab.

Între martie și iunie 2009, dolarul american s-a slăbit cu 11,0% față de euro, din cauza datoriei în creștere a Statelor Unite, care ar putea depăși în curând 12 trilioane de dolari. Tabelul 3-3 enumeră câteva avantaje și dezavantaje ale unui dolar american slab pentru firmele americane.

Creșterea ratei șomajului în Statele Unite a declanșat o cursă între state pentru a atrage afaceri cu scutiri fiscale și stimulente financiare. New Jersey a promis că va trimite un cec de 3.000 de dolari fiecărei întreprinderi mici care angajează un nou angajat. Minnesota oferă zone fără taxe pentru companiile care creează „locuri de muncă verzi". Colorado a creat un fond de 5 milioane de dolari pentru băncile care deschid linii de credit pentru întreprinderile mici. Pentru a minimiza riscul în ofertele de stimulente, statele pot scrie în prevederi de recuperare care impun companiilor să returneze fonduri dacă nu reușesc să creeze numărul de locuri de muncă promis.

Scăderea economiei la nivel mondial și prețurile scăzute ale activelor au încetinit dramatic migrația oamenilor de la țară la țară și de la oraș la suburbii. Deoarece oamenii nu se mișcă la fel de mult ca în anii trecuți, există o cerere din ce în ce mai mică pentru case noi sau folosite. Astfel, piața imobiliară este de așteptat să rămână foarte lent până în 2010 și 2011.

TABELUL 3-3 Avantajele și dezavantajele unui dolar slab pentru firmele autohtone

Avantaje	Dezavantaje
1. Conduce la mai multe exporturi	1. Poate duce la inflație
2. Conduce la scăderea importurilor	2. Poate provoca creșterea prețului petrolului
3. Face bunurile din SUA mai ieftine pentru consumatorii străini	3. Poate slăbi guvernul SUA
4. Combate deflația prin creșterea prețurilor la import	4. Face neatractiv pentru americani să călătorească la nivel global
5. Poate contribui la creșterea prețurilor acțiunilor pe termen scurt	5. Poate contribui la scăderea prețurilor acțiunilor pe termen lung
6. Stimulează recesiunea economică la nivel	
7. Încurajează țările străine să scadă ratele dobânzilor	
8. Crește veniturile și profiturile firmelor care fac afaceri în afara Statelor Unite	
9. Stimulează expansiunea economică la nivel mondial	
10. Forțează firmele străine să majoreze prețurile	
11. Reduce deficitul comercial al SUA	
12. Încurajează firmele să se globalizeze	
13. Încurajează străinii să viziteze Statele Unite	

Forțele sociale, culturale, demografice și ale mediului natural

Schimbările sociale, culturale, demografice și de mediu au un impact major asupra practic

tuturor produselor, serviciilor, pieţelor şi clienţilor. Organizaţiile mici, mari, cu scop profit şi nonprofit din toate industriile sunt eşalonate şi provocate de oportunităţile şi ameninţările care decurg din schimbările variabilelor sociale, culturale, demografice şi de mediu. În toate privinţele, Statele Unite sunt mult diferite astăzi decât ieri, iar rândul de mâine promite schimbări şi mai mari.

Statele Unite ale Americii devin mai bătrâne şi mai puţin albe. Cei mai în vârstă membri ai celor 76 de milioane de baby boomers din America intenţionează să se pensioneze în 2011, iar acest lucru îi îngrijorează pe parlamentari şi pe contribuabilii mai tineri cu privire la cine le va plăti Securitatea Socială, Medicare şi Medicaid. Persoanele în vârstă de 65 de ani şi mai mult din Statele Unite ca procent din populaţie vor creşte la 18,5% până în 2025. Cele cinci state „cele mai vechi" şi cinci state „cele mai tinere" din 2007 sunt prezentate în Tabelul 3-4.

Până în 2075, Statele Unite nu vor avea majoritate rasială sau etnică. Această prognoză agravează tensiunile legate de probleme precum imigraţia şi acţiunea afirmativă. Hawaii, California şi New Mexico nu au deja o rasă majoritară sau un grup etnic.

Populaţia lumii a depăşit 7,0 miliarde în 2010; Statele Unite au puţin peste 310 milioane de oameni. Asta lasă miliarde de oameni în afara Statelor Unite, care ar putea fi interesaţi de produsele şi serviciile produse prin firmele naţionale. A rămâne exclusiv intern este o strategie din ce în ce mai riscantă, mai ales că populaţia mondială continuă să crească la aproximativ 8 miliarde în 2028 şi 9 miliarde în 2054.

Tendinţele sociale, culturale, demografice şi de mediu modelează modul în care americanii trăiesc, lucrează, produc şi consumă. Noile tendinţe creează un alt tip de consumator şi, în consecinţă, o nevoie de produse diferite, servicii diferite şi strategii diferite. Există acum mai multe gospodării americane cu oameni care trăiesc singuri sau cu persoane neînrudite decât sunt gospodării formate din cupluri căsătorite cu copii. Gospodăriile americane fac din ce în ce mai multe achiziţii online. Consumul de bere în Statele Unite creşte cu doar 0,5% pe an, în timp ce consumul de vin creşte cu 3,5%, iar consumul de băuturi spirtoase distilate creşte cu 2,0%. [2] Berea este încă cea mai populară băutură alcoolică din Statele Unite, dar cota sa de piaţă a scăzut de la 59,5% în anul de vârf din 1995 la 56,7% astăzi. Pentru o companie de vinuri precum Gallo, această tendinţă este o oportunitate, în timp ce pentru o firmă precum Adolph Coors Brewing, această tendinţă este o ameninţare externă.

Tendinţa către o Americă mai veche este o veste bună pentru restaurante, hoteluri, companii aeriene, linii de croazieră, tururi, staţiuni, parcuri tematice, produse şi servicii de lux, vehicule de agrement, constructori de case, producători de mobilă, producători de computere, servicii de călătorie, firme farmaceutice, producători de automobile şi case de pompe funebre. Americanii în vârstă sunt interesaţi în special de îngrijirea sănătăţii, serviciile financiare, călătoriile, prevenirea criminalităţii şi petrecerea timpului liber. Cei mai longeviv oameni din lume sunt japonezii, femeile japoneze trăind până la 86,3 ani, iar bărbaţii trăind până la 80,1 ani în medie. Până în 2050, Biroul de Recensământ estimează că numărul americanilor în vârstă de 100 de ani şi peste va creşte la peste 834.000 de la puţin sub 100.000 de centenari în

TABELUL 3-4 Cele mai vechi şi cele mai tinere state în funcţie de vârsta medie a rezidenţilor

Cele mai vechi cinci state	Cele mai tinere cinci state
Maine	Utah
Vermont	Texas
Virginia de Vest	Alaska
Florida	Idaho
Pennsylvania	California

Sursa: Pe baza Biroului de Recensământ din SUA. De asemenea, Ken Jackson, „State Population Changes by Race, Ethnicity", *USA Today* (17 mai 2007): 2A.

Statele Unite ale Americii în 2000. Americanii de 65 de ani și peste vor crește de la 12,6% din populația SUA în 2000 la 20,0% până în anul 2050.

Îmbătrânirea populației americane afectează orientarea strategică a aproape tuturor organizațiilor. Ansamblurile de apartamente pentru bătrâni, cu o masă pe zi, transport și utilități incluse în chirie, au crescut la nivel național. Denumite *facilități de îngrijire a vieții,* aceste complexe depășesc acum
2 milion. Unele companii binecunoscute care construiesc aceste facilități includ Avon, Marriott și Hyatt. Persoanele în vârstă de 65 de ani și peste din Statele Unite reprezintă 13% din populația totală ; Rata populației în vârstă a Japoniei este de 17%, iar cea a Germaniei este de 19%.

Americanii erau în mișcare într-o schimbare a populației către sud și vest (Sunbelt) și departe de nord-est și Midwest (Frostbelt), dar recesiunea și criza locuințelor la nivel național a încetinit migrația în Statele Unite. Mai mulți americani rămân pe loc în loc să se mute. Noile locuri de muncă sunt principalul motiv pentru care oamenii se mută peste granițele de stat, așadar cu
3 milioane de locuri de muncă mai puțin în Statele Unite doar în 2008-2009, este mai puțin nevoie să se mute. Scăderea prețurilor la case i-a determinat și pe oameni să evite mutarea. Tendința istorică a oamenilor care se deplasează din nord-est și vestul mijlociu către Sunbelt și vest a încetinit dramatic. Recesiunea mondială reduce, de asemenea, imigrația internațională, cu aproximativ 10% atât în 2008, cât și în 2009. Datele concrete legate de aceste informații pot reprezenta oportunități cheie pentru multe firme și, prin urmare, pot fi esențiale pentru formularea de succes a strategiei, inclusiv unde să găsești noi fabrici și centre de distribuție și unde să concentrezi eforturile de marketing.

Un rezumat al variabilelor sociale, culturale, demografice și de mediu importante care reprezintă oportunități sau amenințări pentru aproape toate organizațiile este prezentat în Tabelul 3-5.

TABELUL 3-5 Variabile cheie sociale, culturale, demografice și de mediu natural

Childbearing rates
Number of special-interest groups
Number of marriages
Number of divorces
Number of births
Number of deaths
Immigration and emigration rates
Social Security programs
Life expectancy rates
Per capita income
Location of retailing, manufacturing, and service businesses
Attitudes toward business
Lifestyles
Traffic congestion
Inner-city environments
Average disposable income
Trust in government
Attitudes toward government
Attitudes toward work
Buying habits
Ethical concerns
Attitudes toward saving
Sex roles
Attitudes toward investing
Racial equality
Use of birth control
Average level of education
Government regulation
Attitudes toward retirement
Attitudes toward leisure time
Attitudes toward product quality
Attitudes toward customer service
Pollution control
Attitudes toward foreign peoples
Energy conservation
Social programs
Number of churches
Number of church members
Social responsibility
Attitudes toward careers
Population changes by race, age, sex, and level of affluence
Attitudes toward authority
Population changes by city, county, state, region, and country
Value placed on leisure time
Regional changes in tastes and preferences
Number of women and minority workers
Number of high school and college graduates by geographic area
Recycling
Waste management
Air pollution
Water pollution
Ozone depletion
Endangered species

Forțe politice, guvernamentale și juridice

Guvernele federale, de stat, locale și străine sunt principalii autorități de reglementare, dereglementări, subvenționatori , angajatori și clienți ai organizațiilor. Prin urmare, factorii politici, guvernamentali și juridici pot reprezenta oportunități sau amenințări cheie atât pentru organizațiile mici, cât și pentru cele mari.

Pentru industriile și firmele care depind în mare măsură de contracte guvernamentale sau subvenții, previziunile politice pot fi cea mai importantă parte a unui audit extern. Schimbările în legile brevetelor, legislația antitrust, cotele de impozitare și activitățile de lobby pot afecta firmele în mod semnificativ. Creșterea interdependenței globale între economii, piețe, guverne și organizații face imperativ ca firmele să ia în considerare impactul posibil al variabilelor politice asupra formulării și implementării strategiilor competitive.

În fața unei recesiuni globale care se adâncește, țările din întreaga lume recurg la -protecționism pentru a-și proteja propriile industrii. Națiunile Uniunii Europene (UE), de exemplu, și-au înăsprit propriile reguli comerciale și au reluat subvențiile pentru diverse industrii proprii, interzicând importurile din anumite alte țări. UE a restricționat recent importurile de pui și carne de vită din SUA. India crește tarifele la oțelul străin. Rusia a instituit probabil cele mai protecționiste măsuri în ultimele luni prin creșterea tarifelor la majoritatea importurilor și subvenționarea propriilor exporturi. Rusia a impus chiar și o nouă taxă pentru camioanele din UE, Elveția și Turkmenistan. În ciuda acestor măsuri luate de alte țări, Statele Unite s-au abținut în mare măsură de la politicile „Cumpărați american” și de la măsurile protecționiste, deși există tarife majorate la brânza franceză și apa italiană. Mulți economiști spun că actuala erupție a constrângerilor comerciale va îngreuna recuperarea creșterii economice globale din recesiunea globală. Se preconizează că comerțul global va scădea cu 2,1% în 2009, comparativ cu o creștere de 6,2% în 2008. [3] Rusia a spus

că „tarifele de protecție sunt necesare pentru a permite companiilor ruse să supraviețuiască recesiunii". Acest punct de vedere este, din păcate, și punctul de vedere al unui număr tot mai mare de țări.

Guvernele preiau controlul asupra din ce în ce mai multe companii, pe măsură ce recesiunea economică globală paralizează firmele considerate vitale pentru stabilitatea financiară a națiunii. De exemplu, în 2009, Franța a preluat un pachet de 2,35% din acțiunile producătorului de piese auto Valeo SA. Președintele Franței Nicolas Sarkozy a creat un fond strategic de 20 de miliarde de dolari pentru a împrumuta numerar băncilor și producătorilor de mașini, pe măsură ce multe guverne devin mai protecționiste. Desigur, Statele Unite preiau, de asemenea, participații în instituții financiare și producători de mașini și „salva" companii.

În 2009, guvernul Marii Britanii a luat un pachet de 95% din gigantul bancar Royal Bank of Scotland Group PLC într-o mișcare dramatică către naționalizare. Guvernul a dat băncii 37 de miliarde de dolari și a asigurat alte 300 de miliarde de dolari din activele băncii. Guvernul Marii Britanii și-a majorat recent participația la Lloyds Banking Group PLC la 75%. În mod similar, guvernul SUA a preluat Fannie Mae și Freddie Mac și și-a majorat participația chiar și în Citigroup la 40 la sută.

Pe măsură ce tot mai multe companii din întreaga lume acceptă salvari guvernamentale, acele companii sunt forțate să meargă către prioritățile stabilite de liderii politici. Chiar și în Statele Unite, guvernul federal se luptă cu recesiunea cu cea mai profundă intervenție în economie de la Marea Depresiune. Guvernul SUA este acum un om strategic în industrii, de la bancar la asigurări la auto. Guvernele din întreaga lume sunt sub presiune pentru a proteja locurile de muncă acasă și pentru a menține baza industrială a națiunii. De exemplu, în Franța, fabrica Renault SA din Sandouville este una dintre cele mai neproductive fabrici auto din lume. Cu toate acestea, Renault a luat 3,9 miliarde de dolari în împrumuturi cu dobândă redusă de la guvernul francez, astfel încât compania nu poate închide nicio fabrică franceză pe durata împrumutului sau să recurgă la disponibilizări în masă în Franța timp de un an.

Relațiile politice dintre Japonia și China s-au dezghețat considerabil în ultimii ani, ceea ce este bun pentru economia mondială, deoarece produsele manufacturate low-cost ale Chinei au devenit esențiale pentru funcționarea majorității națiunilor industrializate. Premierul chinez Wen Jiabao s-a adresat parlamentului japonez în 2007, ceva ce niciun lider chinez nu a făcut de mai bine de 20 de ani, iar premierul japonez Shinzo Abe a vizitat Beijingul. Cel mai mare partener comercial al Japoniei este China, iar al treilea partener comercial al Chinei este Japonia — după Uniunea Europeană, numărul unu, și Statele Unite, numărul doi.

TABELUL 3-6 Câteva variabile politice, guvernamentale și juridice

Reglementări guvernamentale sau dereglementări	Relații chino-americane Relații ruso-americane
Modificări ale legislației fiscale	relațiile euro-americane
Tarife speciale	Relații afro-americane
Comitete de acțiune politică	Reglementări import-export
Rata de participare a alegătorilor	Modificări ale politicii fiscale și monetare ale guvernului
Numărul, gravitatea și locația protestelor guvernamentale	Condiții politice în țări străine
Numărul de brevete	Legi locale, statale și federale speciale
Schimbări în legile brevetelor	Activități de lobby
Legile de protectie a mediului	Dimensiunea bugetelor guvernamentale
Nivelul cheltuielilor de apărare	Petrol mondial, valută și piețele muncii
Legislație privind egalitatea în muncă	Locația și gravitatea activităților teroriste
Nivelul subvențiilor guvernamentale	Alegeri locale, statale și naționale
Legislația antitrust	

Legile locale, statale și federale; agenții de reglementare; și grupurile de interese speciale pot avea un impact major asupra strategiilor organizațiilor mici, mari, cu scop profit

și nonprofit . Multe companii au modificat sau au abandonat strategiile în trecut din cauza acțiunilor politice sau guvernamentale. În lumea academică, pe măsură ce bugetele de stat au scăzut în ultimii ani, la fel și sprijinul statului pentru colegii și universități. Datorită scăderii fondurilor primite de la stat, multe instituții de învățământ superior fac singure strângeri de fonduri mai multe - denumind clădiri și săli de clasă, de exemplu, pentru donatori. Un rezumat al variabilelor politice, guvernamentale și juridice care pot reprezenta oportunități cheie sau amenințări pentru organizații este prezentat în Tabelul 3-6.

Forțele tehnologice

Schimbările și descoperirile tehnologice revoluționare au un impact dramatic asupra organizațiilor. CEO Chris DeWolfe de la MySpace folosește tehnologia pentru a extinde forța de muncă de 1.600 de persoane a companiei în 2009, chiar dacă recesiunea economică se adâncește. MySpace se așteaptă la o creștere cu 17% a veniturilor în 2009. Aproape jumătate din cei 130 de milioane de membri ai site-ului din întreaga lume au 35 de ani și mai mult, iar 76 de milioane dintre membri sunt din Statele Unite. Acest lucru se compară cu rivalul Facebook, care are 150 de milioane de membri în întreaga lume, dar doar 55 de milioane în Statele Unite. MySpace reproiectează continuu site-ul și reînnoiește modul în care membrii săi își pot gestiona profilurile și își pot clasifica prietenii, permițând consumatorilor să asculte audio și melodii în flux gratuit. Doug Morris, CEO al Universal Music Group, spune: „Există multe conflicte între tehnologie și conținut, iar Chris le-a reunit cu succes pe ambele.” [4]

Internetul a schimbat însăși natura oportunităților și amenințărilor prin modificarea ciclurilor *de* viață ale produselor, creșterea vitezei de distribuție, crearea de noi produse și servicii, ștergerea limitărilor piețelor geografice tradiționale și schimbarea compromisului istoric între standardizarea producției și flexibilitate. Internetul modifică economiile de scară, schimbă barierele de intrare și redefinește relația dintre industrii și diferiți furnizori, creditori, clienți și concurenți.

Pentru a valorifica eficient comerțul electronic, o serie de organizații stabilesc două noi poziții în firmele lor: *director de informații (CIO)* și *ofițer de tehnologie (CTO).* Această tendință reflectă importanța tot mai mare a *tehnologiei informației (IT)* în managementul strategic. Un CIO și un CTO lucrează împreună pentru a se asigura că informațiile necesare pentru formularea, implementarea și evaluarea strategiilor sunt disponibile acolo unde și când este nevoie. Aceste persoane sunt responsabile pentru dezvoltarea, întreținerea și actualizarea companiei

baza de date cu informatii. CIO este mai degrabă un manager, gestionând relația firmei cu părțile interesate; CTO este mai degrabă un tehnician, concentrându-se pe probleme tehnice, cum ar fi achiziția de date, procesarea datelor, sistemele de sprijinire a deciziilor și achiziția de software și hardware.

Forțele tehnologice reprezintă oportunități și amenințări majore care trebuie luate în considerare în formularea strategiilor. Progresele tehnologice pot afecta în mod dramatic produsele, serviciile, piețele, furnizorii, distribuitorii, concurenții, clienții, procesele de producție, practicile de marketing și poziția competitivă ale organizațiilor. Progresele tehnologice pot crea noi piețe, pot duce la o proliferare de produse noi și îmbunătățite , pot schimba pozițiile relativ competitive ale costurilor într-o industrie și pot face ca produsele și serviciile existente să fie depășite. Schimbările tehnologice pot reduce sau elimina barierele legate de costuri între întreprinderi, pot crea cicluri de producție mai scurte, pot crea lipsuri de competențe tehnice și pot duce la schimbarea valorilor și așteptărilor angajaților, managerilor și clienților. Progresele tehnologice pot crea noi avantaje competitive care sunt mai puternice decât avantajele existente. Astăzi, nicio companie sau industrie nu este izolată de evoluțiile tehnologice emergente. În industriile de înaltă tehnologie, identificarea și evaluarea oportunităților și amenințărilor tehnologice cheie pot fi cea mai importantă parte a auditului extern de management strategic.

Organizațiile care, în mod tradițional, au cheltuieli pentru tehnologie limitate la ceea ce pot finanța după îndeplinirea cerințelor de marketing și financiare au nevoie urgent de o inversare a gândirii. Ritmul schimbărilor tehnologice crește și șterge literalmente afacerile în fiecare zi. Un consens în curs de dezvoltare susține că managementul tehnologiei este una dintre responsabilitățile cheie ale strategilor. Firmele ar trebui să urmărească strategii care să profite de oportunitățile tehnologice pentru a obține avantaje durabile și competitive pe piață.

În practică, deciziile critice cu privire la tehnologie sunt prea des delegate la niveluri organizaționale inferioare sau sunt luate fără a înțelege implicațiile lor strategice. Mulți strategi petrec nenumărate ore determinând cota de piață, poziționând produsele în termeni de caracteristici și preț, prognozând vânzările și dimensiunea pieței și monitorizând distribuitorii; totuși, prea des, tehnologia nu primește același respect.

Nu toate sectoarele economiei sunt afectate în mod egal de evoluțiile tehnologice. Industriile de comunicații, electronică, aeronautică și farmaceutică sunt mult mai volatile decât industria textilă, forestieră și a metalelor. Un articol recent din *Wall Street Journal* a detaliat modul în care tehnologia wireless va schimba 10 industrii particulare. [5] Tabelul 3-7 oferă o privire asupra acestui articol.

TABELUL 3-7 Exemple de impact al tehnologiei fără fir

Companii aeriene — Multe companii aeriene oferă acum tehnologie wireless în zbor.
Auto – Vehiculele devin wireless.
Servicii bancare—Visa trimite alerte prin mesaje text după tranzacții neobișnuite.
Educație — Mulți studenți din gimnaziu (și chiar de facultate) pot folosi telefoanele inteligente pentru matematică, deoarece cercetările arată că acest lucru este de mare ajutor.
Energie — Contoarele inteligente oferă acum energie la cerere în casa sau afacerea dvs.
Asistență medicală — Pacienții folosesc dispozitive mobile pentru a-și monitoriza propria sănătate, cum ar fi caloriile consumate.
Hoteluri—Days Inn trimite oaspeților hotelului oferte speciale zilnice și cupoane prin mesaje text.
Cercetare de piață — Respondenții telefoanelor mobile oferă răspunsuri mai sincere, poate pentru că sunt departe de urechile care ascultă.
Politică — Președintele Obama a câștigat alegerile parțial prin mobilizarea utilizatorilor Facebook și MySpace, revoluționând campaniile politice. Obama și-a anunțat selecția vicepreședințială a lui Joe Biden printr-un mesaj text.
Publicare — cărțile electronice sunt din ce în ce mai disponibile.

Sursa: Pe baza lui Joe Mullich, „10 Industries That Wireless Will Change", *Wall Street Journal* (1 aprilie 2009): A12.

Forțele competitive

Principalii concurenți din SUA din patru industrii diferite sunt identificați în Tabelul 3-8. O parte importantă a unui audit

extern este identificarea firmelor rivale și determinarea punctelor forte, punctelor slabe, capacităților, oportunităților, amenințărilor, obiectivelor și strategiilor acestora.

Colectarea și evaluarea informațiilor despre concurenți este esențială pentru formularea de succes a strategiei. Identificarea concurenților majori nu este întotdeauna ușoară, deoarece multe firme au divizii care concurează în diferite industrii. Multe firme multidiviziale nu furnizează informații despre vânzări și profit pe bază de diviziune din motive competitive. De asemenea, firmele private nu publică nicio informație financiară sau de marketing. Abordarea întrebărilor despre concurenți, cum ar fi cele prezentate în Tabelul 3-9, este importantă în efectuarea unui audit extern.

Concurența în aproape toate industriile poate fi descrisă ca fiind intensă și, uneori, ca fiind frământată. De exemplu, farmaciile Walgreens și CVS sunt situate în general una față de cealaltă și se luptă în fiecare zi pentru preț și servicii pentru clienți. Cele mai multe dealeri de automobile sunt, de asemenea, situate aproape una de alta. Dollar General, cu sediul în Goodlettsville, Tennessee, și Family Dollar, cu sediul în Matthews, Carolina de Nord, concurează intens pe preț pentru a atrage clienți. Best Buy a scăzut prețurile ori de câte ori a fost posibil, pentru a scoate în sfârșit Circuit City complet din afaceri.

Șapte caracteristici descriu cele mai competitive companii:

1. Cota de piata conteaza; al 90-lea punct de cotă nu este la fel de important ca al 91-lea și nimic nu este mai periculos decât să scazi la 89.
2. Înțelegeți și amintiți-vă exact în ce afacere vă aflați.

TABELUL 3-8 Principalii concurenți din SUA în patru industrii diferite

	Vânzări 2008 (în milioane)	% modificare față de 2007	Profituri 2008 (în milioane)	% modificare față de 2007
		Băuturi		
Coca cola	31.944 USD	+11	5.807 USD	- 3
Îmbutelierea Pepsi	13.796	+2	162	- 70
Întreprinderile Coca-Cola	21.807	+4	(4.394)	- 718
Molson Coors Brewing	4774	- 23	388	- 22
		Produse farmaceutice		
Johnson & Johnson	63.747	+4	12.949	22
Pfizer	48.296	0	8.104	0
Merck	23.850	- 1	7.808	138
Laboratoarele Abbott	29.528	+ 14	4.881	35
Wyeth	22.834	+2	4.418	- 4
		Utilaje agricole si constructii		
Omida	51.324	+ 14	3.557	0
Deere	28.438	+ 18	2.053	+ 13
Terek	9.890	+8	72	- 88
Agco	8.425	+23	400	+62
Cummins	14.342	+ 10	755	+2
		Calculatoare		
Hewlett-Packard	118.364	+ 13	8.329	+15
Microsisteme solare	13.880	0	403	- 15
Dell	61.101	0	2.478	- 16
Xerox	17.608	+2	230	- 80
Măr	32.479	+35	4.834	+38

Sursa: Bazat pe *Fortune*, 30 aprilie 2008, F50-F73.

TABELUL 3-9 Întrebări cheie despre concurenți

1. Care sunt punctele forte ale concurenților majori?
2. Care sunt punctele slabe ale concurenților majori?
3. Care sunt obiectivele și strategiile principalelor concurenți?
4. Cum vor răspunde cel mai probabil concurenții majori la tendințele actuale economice, sociale, culturale, demografice, de mediu, politice, guvernamentale, juridice, tehnologice și competitive care afectează industria noastră?

5. Cât de vulnerabili sunt concurenții majori la strategiile alternative ale companiei noastre?
6. Cât de vulnerabile sunt strategiile noastre alternative la contraatacul de succes al concurenților noștri majori?
7. Cum sunt poziționate produsele sau serviciile noastre față de concurenții majori?
8. În ce măsură intră firme noi și părăsesc firmele vechi din această industrie?
9. Ce factori cheie au condus la poziția noastră competitivă actuală în această industrie?
10. Cum s-au schimbat vânzările și clasamentele pe profit ale concurenților majori din industrie în ultimii ani? De ce s-au schimbat aceste clasamente în acest fel?
11. Care este natura relațiilor cu furnizorii și distribuitorii din această industrie?
12. În ce măsură produsele sau serviciile de substituție ar putea reprezenta o amenințare pentru concurenții din această industrie?

3. Indiferent dacă este stricat sau nu, reparați-o - faceți-o mai bună; nu doar produse, ci întreaga companie, dacă este necesar.
4. Inovați sau evaporați; în special în afacerile bazate pe tehnologie, nimic nu se retrage ca succesul.
5. Achiziția este esențială pentru creștere; cele mai reușite achiziții sunt în nișe care adaugă o tehnologie sau o piață aferentă.
6. Oamenii fac diferența; obosit să-l auzi? Prea rău.
7. Nu există nici un substitut pentru calitate și nici o amenințare mai mare decât eșecul de a fi competitiv din punct de vedere al costurilor la nivel global. [6]

Programe de inteligență competitivă

Ce este inteligența competitivă? *Inteligența competitivă (CI),* așa cum este definită oficial de Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP), este un proces sistematic și etic pentru culegerea și analizarea informațiilor despre activitățile concurenței și tendințele generale de afaceri pentru a promova propriile obiective ale unei afaceri (site-ul SCIP).

Inteligența competitivă bună în afaceri, ca și în armată, este una dintre cheile succesului. Cu cât o firmă poate obține mai multe informații și cunoștințe despre concurenții săi, cu atât este mai probabil să formuleze și să implementeze strategii eficiente. Punctele slabe ale concurenților majori pot reprezenta oportunități externe; punctele forte ale concurenților majori pot reprezenta amenințări cheie.

În aprilie 2009, Starwood Hotels & Resorts Worldwide a dat în judecată Hilton Hotels Corp. pentru că ar fi furat peste 100.000 de documente confidențiale electronice și pe hârtie care conțineau „informațiile cele mai sensibile din punct de vedere competitiv Starwood". Plângerea susține că doi directori Starwood, Ross Klein și Amar Lalvani, au demisionat de la Starwood pentru a se alătura Hilton și au luat aceste informații cu ei. Plângerea juridică spune: „Acesta este cel mai clar caz imaginabil de spionaj corporativ, furt de secrete comerciale, concurență neloială și fraudă informatică". Pe lângă premiile în bani, Starwood încearcă să oblige Hilton să anuleze lansarea lanțului hotelier Denizen. Hilton este deținut de Blackstone Group.

Angajarea directorilor de top de la firme rivale este, de asemenea, o modalitate prin care companiile obțin informații competitive. La doar două zile după ce COO al Facebook, Owen Van Natta, a părăsit compania în 2009, el a acceptat postul de CEO la MySpace, înlocuindu-l pe atunci CEO și cofondator Chris DeWolfe. Van Natta fusese anterior și directorul operațiunilor Facebook, directorul de venituri și vicepreședintele operațiunilor. Numirea la MySpace îl confruntă acum pe CEO-ul Van Natta cu vechiul său șef de la Facebook, CEO-ul Mark Zuckerberg. Facebook a depășit MySpace în numărul de vizitatori din întreaga lume în 2008 și se apropie de conducerea în Statele Unite. Ambele firme sunt rivale feroce în domeniul rețelelor sociale pe internet. [7]

Un articol recent din *Wall Street Journal* a detaliat modul în care spionii informatici au pătruns recent în proiectul de luptă Joint Strike al Pentagonului, de 300 de miliarde de dolari, unul dintre cele mai costisitoare programe de arme vreodată. [8] Această intruziune și episoade similare din ultima vreme au confirmat că orice informație pe care o firmă le are la dispoziție online pentru oricine din cadrul companiei poate fi expusă riscului de a fi copiată și/sau deturnată de adversari sau firme rivale. Un raport recent al Pentagonului spune că armata chineză în special a făcut „progresuri constante" în dezvoltarea tehnicilor de război online, dar firmele rivale din multe industrii au ingineri informatici experți care pot fi capabili de tactici neetice/ilegale similare.

Mulți directori americani au crescut în vremuri în care firmele americane dominau atât de mult concurenții străini încât

colectarea informațiilor concurente nu părea să merite efortul. Prea mulți dintre acești directori încă se agață de aceste atitudini – în detrimentul organizațiilor lor astăzi. Chiar și majoritatea programelor de MBA nu oferă un curs de inteligență competitivă și de business, întărind astfel această atitudine. În consecință, în rândul directorilor americani predomină astăzi trei percepții greșite puternice despre business intelligence:

1. Rularea unui program de informații necesită o mulțime de oameni, computere și alte resurse.
2. Colectarea informațiilor despre concurenți încalcă legile antitrust; business intelligence echivalează cu spionajul.
3. Colectarea de informații este o practică de afaceri lipsită de etică. [9]

Orice discuții cu un concurent despre preț, piață sau intenții geografice ar putea încălca statutele antitrust. Cu toate acestea, acest fapt nu trebuie să atragă o firmă să subestimeze nevoia și beneficiile colectării sistematice de informații despre concurenți în scopuri de planificare strategică. Internetul a devenit un mediu excelent pentru colectarea informațiilor competitive. Culegerea de informații de la angajați, manageri, furnizori, distribuitori, clienți, creditori și consultanți, de asemenea, poate face diferența între a avea o inteligență superioară sau doar medie și competitivitatea generală.

Firmele au nevoie de un program eficient de inteligență competitivă (CI). Cele trei obiective de bază ale unui program de CI sunt (1) să ofere o înțelegere generală a unei industrii și a concurenților săi, (2) să identifice zonele în care concurenții sunt vulnerabili și să evalueze impactul pe care l-ar avea acțiunile strategice asupra concurenților și (3) să identifice potențialele mișcări pe care le-ar putea face un concurent care ar pune în pericol poziția unei firme pe piață. [10] Informația competitivă se aplică în mod egal pentru formularea strategiei, implementarea și deciziile de evaluare. Un program CI eficient permite tuturor domeniilor unei firme să acceseze informații consistente și verificabile în luarea deciziilor. Toți membrii unei organizații – de la directorul executiv la custozi – sunt agenți valoroși de informații și ar trebui să se simtă parte a procesului CI. Caracteristicile speciale ale unui program CI de succes includ flexibilitatea, utilitatea, promptitudinea și cooperarea interfuncțională.

Accentul din ce în ce mai mare pus pe *analiza competitivă* în Statele Unite este evidențiat de corporațiile care pun această funcție în organigramele lor sub titluri de post, cum ar fi Director de Analiză Competitivă, Manager Strategie Competitivă, Director Servicii Informaționale sau Director Asociat de Evaluare Competitivă. Responsabilitățile unui *director de analiză competitivă* includ planificarea, colectarea datelor, analiza datelor, facilitarea procesului de culegere și analiză a datelor, diseminarea informațiilor în timp util, cercetarea problemelor speciale și recunoașterea informațiilor importante și cine trebuie să știe. Inteligența competitivă nu este spionaj corporativ, deoarece 95% din informațiile de care o companie are nevoie pentru a lua decizii strategice sunt disponibile și accesibile publicului. Sursele de informații concurente includ jurnale comerciale, anunțuri de dorință, articole din ziare și dosare guvernamentale, precum și clienți, furnizori, distribuitori, concurenții înșiși și internetul.

Tacticile lipsite de etică, cum ar fi mita, interceptarea telefoanelor și spargerile de computere nu ar trebui niciodată folosite pentru a obține informații. Marriott și Motorola – două companii din SUA care fac o treabă deosebit de bună în adunarea informațiilor concurentei – sunt de acord că toate informațiile pe care le-ați putea dori pot fi colectate fără a recurge la tactici lipsite de etică. Ei își păstrează personalul de informații mic, de obicei sub cinci persoane, și cheltuiesc mai puțin de 200.000 de dolari pe an pentru a colecta informații competitive.

Unilever a dat recent în judecată Procter & Gamble (P&G) pentru activitățile de spionaj corporative ale acelei companii pentru a obține secretele afacerii sale de îngrijire a părului Unilever. După ce a cheltuit 3 milioane de dolari pentru a înființa o echipă care să afle despre concurenții din industria internă de îngrijire a părului , P&G ar fi luat aproximativ 80 de documente din coșurile de gunoi din afara birourilor Unilever din Chicago. P&G produce șampoane Pantene și Head & Shoulders; Unilever are mărci de îngrijire a părului, cum ar fi ThermaSilk, Suave, Salon Selectives și Finesse. În mod similar, Oracle Corp. a recunoscut recent că detectivii pe care i-a angajat pe portar plătiți pentru a trece prin gunoiul Microsoft Corp., în căutarea probelor de folosit în instanță.

Caracterul comun al pieței și asemănarea resurselor

Prin definiție, concurenții sunt firme care oferă produse și servicii similare pe aceeași piață. Piețele pot fi zone geografice sau de produse sau segmente. De exemplu, în industria asigurărilor, piețele sunt împărțite în comercial/consum, sănătate/viață sau Europa/Asia. Cercetătorii folosesc termenii *comunitatea pieței* și *similaritatea resurselor* pentru a studia rivalitatea dintre concurenți. *Caracterul comun al pieței* poate fi definit ca numărul și importanța piețelor pe care o firmă concurează cu rivalii. [11] *Similitudinea resurselor* este măsura în care tipul și cantitatea resurselor interne ale unei firme sunt comparabile cu cele ale unui rival. [12] O modalitate de a analiza competitivitatea între două sau între mai multe firme este de a investiga aspectele comune ale pieței și asemănarea resurselor, în timp ce se caută zone cu potențial avantaj competitiv de-a lungul lanțului valoric al fiecărei firme.

Analiza competitivă: modelul lui Porter cu cinci forțe

După cum este ilustrat în Figura 3-3, *modelul de analiză competitivă al lui Porter cu cinci forțe* este o abordare utilizată pe scară largă pentru dezvoltarea strategiilor în multe industrii. Intensitatea concurenței între firme variază foarte mult în funcție de industrii. Tabelul 3-10 dezvăluie marja medie de profit și rentabilitatea investiției pentru firmele din diferite industrii. Observați variația substanțială între industrii. De exemplu, intervalul marjei de profit variază de la 0 la 18 pentru producția de alimente și respectiv software de calculator. Intensitatea concurenței este cea mai mare în industriile cu randament scăzut. Impactul colectiv al forțelor competitive este atât de brutal în unele industrii încât piața este în mod clar „neatractivă" din punct de vedere al profitului. Rivalitatea între firmele existente este severă, noi rivali pot intra în industrie cu relativă uşurinţă, iar atât furnizorii, cât şi clienţii pot exercita o pârghie considerabilă de negociere. Potrivit lui Porter, natura competitivității într-o anumită industrie poate fi privită ca un compus din cinci forțe:

1. Rivalitatea între firmele concurente
2. Potențiala intrare de noi concurenți

FIGURA 3-3

Modelul concurenței cu cinci forțe

Potential development of substitute products
Bargaining power of suppliers
Rivalry among competing firms
Bargaining power of consumers
Potential entry of new competitors

TABELUL 3-10 Intensitatea concurenței între firme din diferite industrii (numai industriile de la A la H)

Industrie	Investiție în marja de profit la sfârșitul anului 2006	2008	Revenirea la sfârșitul anului 2006	2008
Aerospațial și Apărare	6	8	6	8
Companiile aeriene	2	- 13	2	- 14
Îmbrăcăminte	5	9	8	34
Comert cu amănuntul de automobile	1	- 8	3	- 10
Băuturi	7	3	4	2
Produse chimice	5	5	5	6
Băncile Comerciale	16	5	1.3	0,3
Periferice de calculator	8	10	7	12
Software de calculator	18	32	8	20
Calculatoare, Echipamente de birou	6	4	7	5
Financiare diversificată	12	- 1	1	0
Servicii diversificate de externalizare	4	7	5	3
Electronice, Echipamente electrice	7	7	8	9
Energie	3	1	3	2
Inginerie, Constructii	2	3	4	5
Divertisment	10	- 10	4	- 3
Servicii de date financiare	10	12	6	2
Magazine de alimente și medicamente	2	2	5	4
Produse de consum alimentar	5	7	6	7
Producția de alimente	0	1	1	1
Servicii alimentare	4	7	7	11
Produse forestiere și din hârtie	3	- 10	4	- 8
Comercianți generali	3	3	5	5
Asistență medicală: asigurări	5	2	8	4
Asistență medicală: unități medicale	4	2	4	3
Asistență medicală: Farmacie	3	3	9	7
Echipamente/Mobilier pentru casă	4	1	6	1
Constructorii de case	6	- 47	6	- 43
Hoteluri, cazinouri, statiuni	7	- 5	3	0

Sursa: Pe baza lui John Moore, „Ranked Within Industries", *Fortune* (4 mai 2009): F-46-F-60.

3. Dezvoltarea potențială a produselor de înlocuire
4. Puterea de negociere a furnizorilor
5. Puterea de negociere a consumatorilor

Următorii trei pași pentru utilizarea modelului cu cinci forțe al lui Porter pot indica dacă concurența într-o anumită industrie este de așa natură încât firma poate obține un profit acceptabil:

1. Identificați aspectele sau elementele cheie ale fiecărei forțe competitive care influențează firma.
2. Evaluați cât de puternic și de important este fiecare element pentru firmă.
3. Decideți dacă puterea colectivă a elementelor merită ca firma să intre sau să rămână în industrie.

Rivalitatea între firmele concurente

Rivalitatea între firmele concurente este de obicei cea mai puternică dintre cele cinci forțe competitive. Strategiile urmate de o firmă pot avea succes numai în măsura în care oferă un avantaj competitiv față de strategiile urmate de firmele rivale. Schimbările de strategie de către o firmă pot fi întâmpinate cu măsuri de răzbunare, cum ar fi scăderea prețurilor, îmbunătățirea calității, adăugarea de caracteristici, furnizarea de servicii, extinderea garanțiilor și creșterea publicității.

Informațiile care circulă liber pe internet scad prețurile și inflația la nivel mondial. Internetul, împreună cu moneda comună în Europa, le permite consumatorilor să facă cu ușurință comparații de prețuri între țări. Doar pentru o clipă, luați în considerare implicațiile

pentru dealerii de mașini care știau totul despre prețul unei mașini noi, în timp ce tu, consumatorul, știai foarte puține. Te puteai târgui, dar fiind în întuneric, rareori ai putea câștiga. Acum puteți face cumpărături online în câteva ore la fiecare dealer pe o rază de 500 de mile pentru a găsi cel mai bun preț și condiții. Deci tu, consumatorul, poți câștiga. Acest lucru este valabil în multe, dacă nu în majoritatea tranzacțiilor de vânzare de la întreprindere la consumator și de la întreprindere la întreprindere de astăzi.

Intensitatea rivalității între firmele concurente tinde să crească pe măsură ce numărul concurenților crește, pe măsură ce concurenții devin mai egali în dimensiune și capacitate, pe măsură ce cererea pentru produsele din industrie scade și pe măsură ce reducerea prețurilor devine obișnuită. Rivalitatea crește și atunci când consumatorii pot schimba cu ușurință mărcile; când barierele în calea părăsirii pieței sunt mari; când costurile fixe sunt mari; când produsul este perisabil; când cererea consumatorilor crește lent sau scade astfel încât rivalii au capacitate și/sau stoc în exces; când produsele vândute sunt mărfuri (nu se diferențiază ușor, cum ar fi benzina); când firmele rivale sunt diverse în strategii, origini și cultură; și când fuziunile și achizițiile sunt comune în industrie. Pe măsură ce rivalitatea între firmele concurente se intensifică, profiturile industriei scad, în unele cazuri până la punctul în care o industrie devine în mod inerent neatractiv. Când firmele rivale simt o slăbiciune, de obicei vor intensifica atât eforturile de marketing, cât și de producție pentru a valorifica „oportunitatea". Tabelul 3-11 rezumă condițiile care provoacă o rivalitate ridicată între firmele concurente.

Intrare potențială de noi concurenți

Ori de câte ori noi firme pot intra cu ușurință într-o anumită industrie, intensitatea competitivității între firme crește. Totuși, barierele la intrare pot include nevoia de a obține rapid economii de scară, nevoia de a câștiga tehnologie și know-how specializat, lipsa de experiență , loialitatea puternică a clienților, preferințe puternice de marcă, cerințe mari de capital, lipsa canalelor de distribuție adecvate, politicile guvernamentale de reglementare, tarifele, lipsa accesului la

TABELUL 3-11 Condiții care cauzează rivalitate ridicată între firmele concurente

1. Număr mare de firme concurente
2. Dimensiunea similară a firmelor concurente
3. Capacitate similară a firmelor concurente
4. Scăderea cererii pentru produsele din industrie
5. Scăderea prețurilor produselor/serviciilor în industrie
6. Când consumatorii pot schimba cu ușurință mărcile
7. Când barierele în calea părăsirii pieței sunt mari
8. Când barierele de intrare pe piață sunt scăzute
9. Când costurile fixe sunt mari între firmele concurente
10. Când produsul este perisabil
11. Când rivalii au capacitate în exces
12. Când cererea consumatorilor scade
13. Când rivalii au inventar în exces
14. Când rivalii vând produse/servicii similare
15. Când fuziunile sunt obișnuite în industria materiilor prime, deținerea de brevete, locații nedorite, contraatacul din partea firmelor înrădăcinate și potențiala saturație a pieței.

În ciuda numeroaselor bariere la intrare, noi firme intră uneori în industrii cu produse de calitate superioară, prețuri mai mici și resurse substanțiale de marketing. Sarcina strateștilor este, prin urmare, să identifice noi firme potențiale care intră pe piață, să monitorizeze strategiile noilor firme rivale, să contraatace după cum este necesar și să valorifice punctele forte și oportunitățile existente. Atunci când amenințarea de intrare pe piață a noilor firme este puternică, firmele existente își întăresc pozițiile și iau măsuri pentru a descuraja noii intrați, cum ar fi scăderea prețurilor, extinderea garanțiilor, adăugarea de funcții sau oferirea de oferte speciale de finanțare.

Dezvoltarea potențială a produselor de înlocuire

În multe industrii, firmele sunt în strânsă concurență cu producătorii de produse de înlocuire din alte industrii. Exemple sunt producătorii de recipiente din plastic care concurează cu producătorii de sticlă, carton și cutii de aluminiu și producătorii de acetaminofen care concurează cu alți producători de remedii pentru dureri și dureri de cap. Prezența produselor de înlocuire pune un plafon pe prețul care poate fi perceput înainte ca consumatorii să treacă la produsul de înlocuire. Plafoanele de preț echivalează cu plafoanele de profit și o concurență mai intensă între rivali. Producătorii de ochelari de vedere și lentile de contact, de exemplu, se confruntă cu presiuni competitive din ce în ce mai mari din cauza chirurgiei oculare cu laser. Producătorii de zahăr se confruntă cu presiuni similare din partea îndulcitorilor artificiali. Ziarele și revistele se confruntă cu presiunile concurentei de produse de înlocuire din partea internetului și a televiziunii prin cablu 24 de ore pe zi. Amploarea presiunii concurențiale derivate din dezvoltarea produselor de substituție este, în general, evidențiată de planurile concurenților de extindere a capacității de producție, precum și de numărul de vânzări și de creștere a profitului acestora.

Presiunile concurențiale care decurg din produsele de înlocuire cresc pe măsură ce prețul relativ al produselor de substituție scade și pe măsură ce costurile de schimbare ale consumatorilor scad. Puterea competitivă a produselor de substituție se măsoară cel mai bine prin incursiunile în cota de piață pe care o obțin produsele respective, precum și prin planurile acelor firme de creștere a capacității și de penetrare pe piață.

Puterea de negociere a furnizorilor

Puterea de negociere a furnizorilor afectează intensitatea concurenței într-o industrie, mai ales atunci când există un număr mare de furnizori, când există doar câteva materii prime de substituție bune sau când costul schimbului de materii prime este deosebit de costisitor. Este adesea în interesul atât al furnizorilor, cât și al producătorilor să se asiste reciproc cu prețuri rezonabile, calitate îmbunătățită, dezvoltarea de noi servicii, livrări la timp și costuri reduse de stoc, sporind astfel profitabilitatea pe termen lung pentru toți cei implicați.

Firmele pot urma o strategie de integrare înapoi pentru a obține controlul sau proprietatea asupra furnizorilor. Această strategie este eficientă în special atunci când furnizorii nu sunt de încredere, sunt prea costisitori sau nu sunt capabili să satisfacă nevoile unei firme în mod constant. În general, firmele pot negocia condiții mai favorabile cu furnizorii atunci când integrarea înapoi este o strategie utilizată în mod obișnuit între firmele rivale dintr-o industrie.

Cu toate acestea, în multe industrii este mai economic să folosești furnizori externi de piese componente decât să produci singur articolele. Acest lucru este adevărat, de exemplu, în industria echipamentelor electrice pentru exterior, unde producătorii de mașini de tuns iarba, motocultoare rotative, suflante de frunze și tăietori de tăiș, cum ar fi Murray, își obțin în general motoarele mici de la producători externi, cum ar fi Briggs & Stratton, care sunt specializați în astfel de motoare și au economii uriașe de scară.

În tot mai multe industrii, vânzătorii formează parteneriate strategice cu furnizori selectați în eforturile de (1) a reduce costurile de stoc și logistică (de exemplu, prin livrări just-in-time); (2) accelerarea disponibilității componentelor de ultimă generație; (3) să îmbunătățească calitatea pieselor și componentelor furnizate și să reducă ratele de defecte; și (4) să obțină economii importante de costuri atât pentru ei înșiși, cât și pentru furnizorii lor. [13]

Puterea de negociere a consumatorilor

Atunci când clienții sunt concentrați sau mari sau cumpără în volum, puterea lor de negociere reprezintă o forță majoră care afectează intensitatea concurenței într-o industrie. Firmele rivale pot oferi garanții extinse sau servicii speciale pentru a câștiga loialitatea clienților ori de câte ori bara de câștigare a puterii consumatorilor este substanțială. Puterea de negociere a consumatorilor este, de asemenea, mai mare atunci când produsele achiziționate sunt standard sau nediferențiate. Atunci când acesta este cazul, consumatorii pot negocia adesea prețul de vânzare, acoperirea garanției și pachetele de accesorii într-o măsură mai mare.

Puterea de negociere a consumatorilor poate fi cea mai importantă forță care afectează avantajul competitiv. Consumatorii câștigă o putere de negociere tot mai mare în următoarele circumstanțe:

1. Dacă pot trece ieftin la mărci concurente sau înlocuitori
2. Dacă sunt deosebit de importante pentru vânzător
3. Dacă vânzătorii se luptă în fața scăderii cererii consumatorilor
4. Dacă sunt informați despre produsele, prețurile și costurile vânzătorilor
5. Dacă au libertatea de a alege dacă și când cumpără produsul 14

Surse de informații externe

O mulțime de informații strategice sunt disponibile pentru organizații atât din surse publicate, cât și din surse nepublicate. Sursele nepublicate includ sondaje ale clienților, studii de piață, discursuri la adunările profesionale și ale acționarilor, programele de

televiziune, interviurile și conversațiile cu părțile interesate. Sursele publicate de informații strategice includ periodice, reviste, rapoarte, documente guvernamentale, rezumate, cărți, directoare, articole de știri și manuale. Internetul a făcut mai ușor pentru firme să colecteze, să asimileze și să evalueze informații.

Există multe site-uri web excelente pentru a culege informații strategice, dar șase pe care autorul le folosește în mod obișnuit sunt enumerate aici:

1. http://marketwatch.multexinvestor.com
2. http://moneycentral.msn.com
3. http://finance.yahoo.com
4. www.clearstation.com
5. https://us.etrade.com/e/t/invest/markets
6. www.hoovers.com

Majoritatea bibliotecilor universitare se abonează la Standard & Poor's (S&P) *Industry Surveys.* Aceste documente sunt excepțional de actualizate și oferă informații valoroase despre multe industrii diferite. Fiecare raport este realizat de un analist de cercetare din industrie Standard & Poor's și include următoarele secțiuni:

1. Mediul actual
2. Tendințe din industrie
3. Cum funcționează industria
4. Indicații cheie și statistici ale industriei
5. Cum se analizează o companie
6. Glosarul termenilor din industrie
7. Informații suplimentare despre industrie
8. Referințe
9. Analiza financiară comparativă a companiei

Instrumente și tehnici de prognoză

Prognozele sunt ipoteze educate despre tendințele și evenimentele viitoare. Prognoza este o activitate complexă din cauza unor factori precum inovația tehnologică, schimbările culturale, noi produse, servicii îmbunătățite, concurenți mai puternici, schimbări în prioritățile guvernamentale, schimbarea valorilor sociale, condiții economice instabile și evenimente neprevăzute. Managerii trebuie adesea să se bazeze pe prognozele publicate pentru a identifica în mod eficient oportunitățile și amenințările externe cheie.

Un simț al viitorului pătrunde în toate acțiunile și stă la baza fiecărei decizii pe care o ia o persoană. Oamenii mănâncă așteptându-se să fie mulțumiți și hrăniți în viitor. Oamenii dorm presupunând că în viitor se vor simți odihniți. Ei investesc energie, bani și timp pentru că cred că eforturile lor vor fi răsplătite în viitor. Ei construiesc autostrăzi presupunând că automobilele și camioanele vor avea nevoie de ele în viitor. Părinții îi educă pe copii pe baza previziunilor că vor avea nevoie de anumite abilități, atitudini și cunoștințe atunci când vor crește. Adevărul este că toți facem previziuni implicite de-a lungul vieții noastre de zi cu zi. Prin urmare, întrebarea nu este dacă ar trebui să prognozăm, ci mai degrabă cum putem prognoza cel mai bine pentru a ne permite să trecem dincolo de ipotezele noastre obișnuite nearticulate despre viitor. Putem obține informații și apoi să facem ipoteze (prognoze) educate pentru a ne ghida mai bine deciziile actuale pentru a obține o stare de lucruri viitoare mai dezirabilă? Ar trebui să mergem în viitor cu ochii și mintea deschisă, mai degrabă decât să ne împiedicăm în viitor cu ochii închiși. [15]

Multe publicații și surse de pe Internet prognozează variabile externe. Câteva exemple publicate includ „Tendințe și previziuni" *din Săptămâna industriei ,* „Perspectivele investițiilor" *din BusinessWeek și Sondajul de industrie Standard & Poor's.* Reputația și succesul continuu al acestor publicații depind parțial de previziuni precise, astfel încât sursele de informații publicate pot oferi previziuni excelente. Un site web deosebit de bun pentru prognozele industriei este finance.yahoo.com. Doar introduceți simbolul bursier al unei firme și mergeți de acolo.

Uneori, organizațiile trebuie să își dezvolte propriile proiecții. Majoritatea organizațiilor își prognozează (proiectează) propriile venituri și profituri anual. Organizațiile prevăd uneori cota de piață sau loialitatea clienților în zonele locale. Deoarece prognoza este atât de importantă în managementul strategic și pentru că capacitatea de a prognoza (spre deosebire de capacitatea de a utiliza o prognoză) este esențială, instrumentele de prognoză selectate sunt examinate în continuare aici.

Instrumentele de prognoză pot fi clasificate în linii mari în două grupe: tehnici cantitative și tehnici calitative. Prognozele cantitative sunt cele mai potrivite atunci când sunt disponibile date istorice și când se așteaptă ca relațiile dintre variabilele cheie să rămână aceleași în viitor. *Regresia liniară,* de exemplu, se bazează pe presupunerea că viitorul va fi exact ca trecutul – ceea ce, desigur, nu este niciodată. Pe măsură ce relațiile istorice devin mai puțin stabile, prognozele cantitative devin mai

puțin precise.

Nicio prognoză nu este perfectă, iar unele prognoze sunt chiar extrem de inexacte. Acest fapt accentuează nevoia strategilor de a dedica suficient timp și efort pentru a studia bazele de bază pentru previziunile publicate și pentru a dezvolta propriile previziuni interne. Oportunitățile și amenințările externe cheie pot fi identificate eficient doar prin previziuni bune. Prognozele precise pot oferi avantaje competitive majore pentru organizații. Prognozele sunt vitale pentru procesul de management strategic și pentru succesul organizațiilor.

Făcând ipoteze

Planificarea ar fi imposibilă fără presupuneri. McConkey definește ipotezele ca fiind „cele mai bune estimări actuale ale impactului factorilor externi majori, asupra cărora managerul are puțin sau deloc control, dar care pot exercita un impact semnificativ asupra performanței sau capacității de a obține rezultatele dorite”. [16] Strategii se confruntă cu nenumărate variabile și abilități imponderabile care nu pot fi nici controlate, nici prezise cu o acuratețe de 100%. În formularea strategiilor nu ar trebui niciodată făcute presupuneri sălbatice, dar trebuie făcute întotdeauna presupuneri rezonabile bazate pe informațiile disponibile.

Prin identificarea evenimentelor viitoare care ar putea avea un efect major asupra firmei și prin ipoteze rezonabile despre acești factori, strategii pot duce mai departe procesul de management strategic. Ipotezele sunt necesare doar pentru tendințele și evenimentele viitoare care sunt cel mai probabil să aibă un efect semnificativ asupra afacerii companiei. Pe baza celor mai bune informații la momentul respectiv, ipotezele servesc drept puncte de control asupra validității strategiilor . Dacă evenimentele viitoare se abat semnificativ de la ipoteze, strategii știu că ar putea fi necesare acțiuni corective. Fără ipoteze rezonabile, procesul de formulare a strategiei nu ar putea continua eficient. Firmele care dețin cele mai bune informații fac, în general, cele mai precise ipoteze, ceea ce poate duce la avantaje competitive majore.

Analiza industriei: matricea de evaluare a factorilor externi (EFE).

O matrice *de evaluare a factorilor externi (EFE)* permite strategilor să sintetizeze și să evalueze informațiile economice, sociale, culturale, demografice, de mediu, politice, guvernamentale, juridice, tehnologice și competitive. Ilustrată în Tabelul 3-12, Matricea EFE poate fi dezvoltată în cinci pași:

1. Enumerați factorii externi cheie identificați în procesul de audit extern. Includeți un total de 15 până la 20 de factori, inclusiv oportunități și amenințări, care afectează firma și industria sa. Enumerați mai întâi oportunitățile și apoi amenințările. Fiți cât mai specific posibil, folosind procente, rapoarte și numere comparative ori de câte ori este posibil. Amintiți-vă că Edward Deming a spus: „În Dumnezeu avem încredere. Toți ceilalți aduc date.”
2. Atribuiți fiecărui factor o pondere care variază de la 0,0 (nu este important) la 1,0 (foarte important). Ponderea indică importanța relativă a acelui factor pentru a avea succes în industria firmei. Oportunitățile primesc adesea ponderi mai mari decât amenințările, dar amenințările pot primi ponderi mai mari dacă sunt deosebit de severe sau amenințătoare . Ponderile adecvate pot fi determinate prin compararea concurenților de succes cu cei nereușiți sau prin discutarea factorului și atingerea unui consens de grup. Suma tuturor ponderilor atribuite factorilor trebuie să fie egală cu 1,0.
3. Alocați un rating între 1 și 4 fiecărui factor extern cheie pentru a indica cât de eficient răspund strategiile curente ale firmei la factor, unde 4 = *răspunsul este superior,* 3 = *răspunsul este peste medie,* 2 = *răspunsul este mediu* și 1 = *răspunsul este slab.* Evaluările se bazează pe eficacitatea strategiilor firmei. Evaluările sunt astfel bazate pe companie, în timp ce ponderile din Pasul 2 sunt bazate pe industrie. Este important de reținut că atât amenințările, cât și oportunitățile pot primi un 1, 2, 3 sau 4.
4. Înmulțiți ponderea fiecărui factor cu ratingul său pentru a determina un scor ponderat.
5. Însumați scorurile ponderate pentru fiecare variabilă pentru a determina scorul total ponderat pentru organizație.

Indiferent de numărul de oportunități și amenințări cheie incluse într-o matrice EFE, cel mai mare scor total ponderat posibil pentru o organizație este 4,0 și cel mai scăzut posibil

TABELUL 3-12 Matricea EFE pentru un complex de cinematograf local cu zece teatre

Factori externi cheie	Greutate	Evaluare	Scor ponderat
Oportunități			
1. Județul Rowan crește cu 8% anual în populație	0,05	3	0,15
2. Universitatea TDB se extinde cu 6% anual	0,08	4	0,32
3. Concurent major din oraș și-a încetat recent activitatea	0,08	3	0,24
4. Cererea de a merge la cinema crește cu 10% anual	0,07	2	0,14
5. Două cartiere noi în curs de dezvoltare pe o rază de 3 mile	0,09	1	0,09
6. Venitul disponibil în rândul cetățenilor a crescut cu 5% în anul	0,06	3	0,18
7. Rata șomajului în județ a scăzut la 3,1%	0,03	2	0,06
Amenințări			
8. Tendința către o alimentație sănătoasă erodând vânzările	0,12	4	0,48
9. Cererea de filme și DVD-uri online crește cu 10% anual	0,06	2	0,12
10. Proprietate comercială adiacentă cinematografelor de vânzare	0,06	3	0,18
11. Universitatea TDB instalează un cinematograf în campus	0,04	3	0,12
12. Taxele județene și orașului pe proprietate cresc cu 25% în acest	0,08	2	0,16
13. Grupurile religioase locale se opun la difuzarea filmelor cu	0,04	3	0,12
14. Filmele închiriate de la magazinul local Blockbuster au crescut	0,08	2	0,16
15. Filmele închiriate în ultimul trimestru de la Time Warner au	0,06	1	0,06
Total	**1.00**		**2,58**

scorul total ponderat este 1,0. Scorul total mediu ponderat este de 2,5. Un scor total ponderat de 4,0 indică faptul că o organizație răspunde într-un mod remarcabil la oportunitățile și amenințările existente în industria sa. Cu alte cuvinte, strategiile firmei profită efectiv de oportunitățile existente și minimizează potențialele efecte adverse ale amenințărilor externe. Un scor total de 1,0 indică faptul că strategiile firmei nu valorifică oportunitățile sau evită amenințările externe.

Un exemplu de matrice EFE este oferit în Tabelul 3-12 pentru un complex de cinematograf local cu zece săli. Rețineți că cel mai important factor pentru a avea succes în această afacere este „Tendința către o alimentație sănătoasă care erodează vânzările în concesiune", așa cum este indicat de ponderea de 0,12. De asemenea, rețineți că cinematograful local se descurcă excelent în ceea ce privește gestionarea a doi factori, „Universitatea TDB se extinde cu 6% anual" și „Tendința către o alimentație sănătoasă care erodează vânzările de concesii". Poate că cinematograful plasează fluturași în campus și, de asemenea, adaugă iaurt și băuturi sănătoase în meniul său de concesiune. Rețineți că este posibil să aveți un 1, 2, 3 sau 4 oriunde în coloana Evaluare. De asemenea, rețineți că factorii sunt menționați în termeni cantitativi în măsura în care este posibil, mai degrabă decât în termeni vagi. Cuantificați factorii cât mai mult posibil în construirea unei matrice EFE. În cele din urmă, rețineți că scorul total ponderat de 2,58 este peste media (punctul de mijloc) de 2,5, așa că această afacere de cinema merge destul de bine, profitând de oportunitățile externe și evitând amenințările cu care se confruntă firma. Cu siguranță există loc de îmbunătățire, totuși, deoarece cel mai mare scor total ponderat ar fi 4,0. După cum indică ratingurile de 1, această afacere trebuie să valorifice mai mult oportunitatea „două noi cartiere din apropiere" și amenințarea „filme închiriate de la Time Warner". Rețineți, de asemenea, că există mulți factori bazați pe procente în cadrul grupului. Fii cantitativ pe cât posibil! Rețineți, de asemenea, că evaluările variază de la 1 la 4 atât pentru oportunități, cât și pentru amenințări.

Matricea profilului competitiv (CPM)

Matricea *profilului competitiv (CPM)* identifică concurenții majori ai unei firme și punctele forte și punctele slabe ale acesteia în relație cu poziția strategică a unei firme din eșantion. Ponderile și scorurile totale ponderate atât într-un CPM, cât și într-un EFE au aceeași semnificație. Cu toate acestea, factorii *critici de succes* într-un CPM includ atât probleme interne, cât și externe; prin urmare, evaluările se referă la punctele forte și slabe, unde 4 = puterea majoră, 3 = puterea minoră, 2 = punctele slabe minore și 1 = slabiciunea majoră. Factorii critici de succes dintr-un CPM nu sunt grupați în oportunități și amenințări așa cum sunt într-un EFE. Într-un CPM, evaluările și scorurile totale ponderate pentru firmele rivale pot fi comparate cu firma eșantion. Această analiză comparativă oferă informații strategice interne importante.

Un exemplu de matrice a profilului competitiv este furnizat în Tabelul 3-13. În acest exemplu, cei mai importanți doi factori pentru a avea succes în industrie sunt „publicitatea" și

TABELUL 3-13 Un exemplu de matrice de profil competitiv

		Compania 1		Compania 2		Compania 3	
Factori critici de succes	Greutate	Evaluare	Scor	Evaluare	Scor	Evaluare	Scor
Publicitate	0,20	1	0,20	4	0,80	3	0,60
Calitatea produsului	0,10	4	0,40	3	0,30	2	0,20
Competitivitatea prețurilor	0,10	3	0,30	2	0,20	4	0,40
management	0,10	4	0,40	3	0,20	3	0,30
Poziția financiară	0,15	4	0,60	2	0,30	3	0,45
Fidelizarea clienților	0,10	4	0,40	3	0,30	2	0,20
Expansiunea globală	0,20	4	0,80	1	0,20	2	0,40
Cotă de piață	0,05	1	0,05	4	0,20	3	0,15
Total	**1.00**		**3.15**		**2.50**		**2,70**

Notă: (1) Valorile evaluărilor sunt următoarele: 1 = slăbiciune majoră, 2 = slăbiciune minoră, 3 = putere minoră, 4 = putere majoră. (2) După cum indică scorul total ponderat de 2,50, concurentul 2 este cel mai slab. (3) Doar opt factori critici de succes sunt incluși pentru simplitate; acest lucru este prea puțin în realitate.

TABELUL 3-14 Un alt exemplu de matrice de profil competitiv

			Compania 1		Compania 2		Compania 3
Succes critic Factori	Greutate	Evaluar	ponderat Scor	Evalu	ponderat Scor	Evaluare	ponderat Scor
Cotă de piață	0,15	3	0,45	2	0,30	4	0,60
Sistemul de inventariere	0,08	2	0,16	2	0,16	4	0,32
Poziția financiară	0,10	2	0,20	3	0,30	4	0,40
Calitatea produsului	0,08	3	0,24	4	0,32	3	0,24
Loialitatea	0,02	3	0,06	3	0,06	4	0,08
Distribuția vânzărilor	0,10	3	0,30	2	0,20	3	0,30
Expansiunea globală	0,15	3	0,45	2	0,30	4	0,60
Structura organizatorică	0,05	3	0,15	4	0,20	2	0,10
Capacitatea de productie	0,04	3	0,12	2	0,08	4	0,16
Comerț electronic	0,10	3	0,30	1	0,10	4	0,40
Serviciu clienți	0,10	3	0,30	2	0,20	4	0,40
Pret competitiv	0,02	4	0,08	1	0,02	3	0,06
Experiență de	0,01	2	0,02	4	0,04	2	0,02
Total	**1.00**		**2,83**		**2.28**		**3,68**

„expansiunea globală", așa cum este indicată de ponderi de 0,20. Dacă nu ar exista o coloană de pondere în această analiză, rețineți că fiecare factor ar fi la fel de important. Astfel, având o coloană de pondere, o analiză mai robustă, deoarece îi permite analistului să atribuie numere mai mari și mai mici pentru a capta nivelurile percepute sau reale de importanță. Rețineți în Tabelul 3-13 că Compania 1 este cea mai puternică în ceea ce privește „calitatea produsului", așa cum este indicat de un rating de 4, în timp ce Compania 2 este cel mai puternic la „publicitate". În general, compania 1 este cea mai puternică, după cum indică scorul total ponderat de 3,15.

În afară de factorii critici de succes enumerați în exemplul CPM, factorii incluși adesea în această analiză includ amploarea liniei de produse, eficiența distribuției vânzărilor, avantajele de proprietate sau brevete, locația instalațiilor, capacitatea și eficiența de producție, experiența, relațiile sindicale, avantajele tehnologice și expertiza în comerțul electronic.

Un cuvânt despre interpretare: Doar pentru că o firmă primește un rating de 3,2 și alta primește un rating de 2,80 într-o matrice de profil competitiv, nu rezultă că prima firmă este cu 20 la sută mai bună decât a doua. Cifrele dezvăluie punctele forte relative ale firmelor, dar precizia lor implicită este o iluzie. Numerele nu sunt magice. Scopul nu este de a ajunge la un singur număr, ci mai degrabă de a asimila și evalua informațiile într-un mod

semnificativ care să ajute în luarea deciziilor.

O altă matrice a profilului competitiv este prezentată în Tabelul 3-14. Rețineți că Compania 2 are cea mai bună calitate a produsului și experiență de management; Compania 3 are cea mai bună cotă de piață și cel mai bun sistem de inventariere; iar Compania 1 are cel mai bun preț, așa cum este indicat de evaluări. Evitați atribuirea de evaluări duplicat pe orice rând dintr-un CPM.

Concluzie

Turbulența în creștere pe piețele și industriile din întreaga lume înseamnă că auditul extern a devenit o parte explicită și vitală a procesului de management strategic. Acest capitol oferă un cadru pentru colectarea și evaluarea informațiilor economice, sociale, culturale, demografice, de mediu, politice, guvernamentale, juridice, tehnologice și competitive. Firmele care nu își mobilizează și nu își împuternicesc managerii și angajații să identifice, să monitorizeze, să prognozeze și să evalueze forțele externe cheie pot să nu anticipeze oportunitățile și amenințările emergente și, în consecință, pot urmări strategii ineficiente, pot rata oportunități și pot provoca dispariția organizației. Firmele care nu profită de internet rămân în urmă din punct de vedere tehnologic.

O responsabilitate majoră a strategilor este de a asigura dezvoltarea unui sistem eficient de audit extern. Aceasta include utilizarea tehnologiei informației pentru a concepe un sistem de informații competitiv care să funcționeze. Abordarea de audit extern descrisă în acest capitol poate fi utilizată eficient de orice dimensiune sau tip de organizație. De obicei, procesul de audit extern este mai informal în firmele mici, dar nevoia de a înțelege tendințele și evenimentele cheie nu este mai puțin importantă pentru aceste firme. Matricea EFE și modelul cu cinci forțe al lui Porter îi pot ajuta pe strategii să evalueze piața și industria, dar aceste instrumente trebuie să fie însoțite de o bună judecată intuitivă. Firmele multinaționale au nevoie în special de un sistem de audit extern sistematic și eficient, deoarece forțele externe dintre țările străine variază foarte mult.

Termeni și concepte cheie

Chief Information Officer (CIO) (pag. 69)
Chief Technology Officer (CTO) (p. 69) **Analiză competitivă** (p. 73)
Inteligență competitivă (CI) (p. 72)
Competitive Profile Matrix (CPM) (p. 81) **Director de analiză competitivă** (p. 73) **Scanarea mediului** (p. 60)
Audit extern (pag. 61)
Matricea de evaluare a factorilor externi (EFE) (pag. 80)
Forțe externe (pag. 61)
Industrial/Organization (I/O) (p. 63)
Industry Analysis (p. 60)
Information Technology (IT) (p. 69)
Internet (p. 69)
Lifecare Facilities (p. 67)
Linear Regression (p. 79)
Market Commonality (p. 74) **Porter's Five-Forces Model** (p. 74) **Resource Similarity** (p. 74)

Probleme pentru revizuire și discuție

1. Descrieți „procesul de realizare a unui audit extern" într-o organizație care face planificare strategică pentru prima dată.
2. Recesiunea globală a forțat mii de firme să intre în faliment. Numai acest fapt confirmă faptul că „factorii externi sunt mai importanți decât factorii interni" în planificarea strategică? Discuta.
3. Utilizați o serie de grafice bidimensionale (două variabile) pentru a ilustra relația istorică dintre următoarele variabile: valoarea dolarului, prețul petrolului, ratele dobânzilor și prețurile acțiunilor. Dați câte o implicație a fiecărui grafic pentru planificarea strategică.
4. Considerați că avantajele unei valori scăzute a dolarului compensează dezavantajele pentru (1) o firmă care obține 60% din veniturile sale din țări străine și (2) o firmă care obține 10% din veniturile sale din țări străine? Justificați-vă opinia.
5. Recesiunea globală persistentă a încetinit foarte mult migrația oamenilor din (1) regiune la regiune în Statele Unite, de la (2) oraș la suburbie din întreaga lume și din (3) țară la țară de pe tot globul. Care sunt implicațiile strategice ale acestor tendințe pentru companii?
6. Guvernele din întreaga lume se îndreaptă către „naționalizarea companiilor" pentru a face față recesiunii economice. Exemplele din Statele Unite includ AIG, GM și Citigroup. Care sunt implicațiile strategice ale acestei tendințe pentru firmele care concurează cu aceste firme naționalizate?
7. Guvernele din întreaga lume se îndreaptă către „protecționism" pentru a face față recesiunii economice, impunând tarife și subvenții pentru mărfurile străine și restricții/stimulente pentru propriile firme pentru a păstra locurile de muncă acasă. Care sunt implicațiile strategice ale acestei tendințe pentru comerțul internațional?
8. Comparați și comparați îndatoririle și responsabilitățile unui CIO cu un CTO într-o firmă mare.
9. Care sunt cele trei obiective de bază ale unui program de inteligență competitivă?
10. Distingeți între comunitatea pieței și asemănarea resurselor. Aplicați aceste concepte la două firme rivale cu care sunteți familiarizat.
11. Să presupunem că lucrezi pentru McDonald's și ai aplicat modelul cu cinci forțe de la Porter pentru a studia industria fast-food-ului. Informațiile din analiza dumneavoastră ar furniza factori mai ușor unei matrice EFE, unui CPM sau niciunei matrice? Justificați-vă răspunsul.
12. Explicați de ce este adecvat ca evaluările dintr-o matrice EFE să fie 1, 2, 3 sau 4 pentru orice oportunitate sau amenințare.

13. De ce este recomandată includerea a aproximativ 20 de factori în Matricea EFE, mai degrabă decât a aproximativ 10 factori sau aproximativ 40 de factori?
14. În dezvoltarea unei matrice EFE, ar fi avantajos să vă aranjați oportunitățile în funcție de cea mai mare pondere și să faceți același lucru pentru amenințările dvs.? Explica.
15. În dezvoltarea unei matrice EFE, ar fi cel mai bine să aveți 10 oportunități și 10 amenințări sau 17 oportunități (sau amenințări) ar fi bine cu 3 dintre celelalte pentru a obține un total de 20 de factori după cum doriți?
16. Ar putea/ar trebui factorii critici de succes într-un CPM să includă factori externi? Explica.
17. Explicați cum să efectuați un audit extern de management strategic.
18. Identificați o tendință economică, socială, politică sau tehnologică recentă care afectează în mod semnificativ Pizza Hut local.
19. Discutați următoarea afirmație: Oportunitățile și amenințările majore rezultă de obicei dintr-o interacțiune între tendințele cheie de mediu, mai degrabă decât dintr-un singur eveniment sau factor extern.
20. Identificați două industrii care se confruntă cu schimbări tehnologice rapide și trei industrii care se confruntă cu puține schimbări tehnologice. Cum diferă nevoia de prognoză tehnologică în aceste industrii? De ce?
21. Utilizați modelul celor cinci forțe al lui Porter pentru a evalua competitivitatea în industria bancară din SUA.
22. Ce tehnici majore de prognoză ați folosi pentru a identifica (1) oportunități și amenințări economice și (2) oportunități și amenințări demografice? De ce sunt aceste tehnici cele mai potrivite?
23. Cum afectează auditul extern celelalte componente ale procesului de management strategic?
24. În calitate de proprietar al unei mici afaceri, explicați cum ați organiza un sistem de scanare a informațiilor strategice. Cum ați organiza un astfel de sistem într-o organizație mare?
25. Construiți o matrice EFE pentru o organizație la alegere.
26. Fă o întâlnire cu un bibliotecar de la universitatea ta pentru a învăța cum să folosești bazele de date online. Raportați constatările dvs. la clasă.
27. Oferiți câteva avantaje și dezavantaje ale strategiilor cooperative versus competitive.
28. În calitate de strateg pentru o bancă locală, explicați când ați utiliza previziunile calitative versus cele cantitative.
29. Care este prognoza dumneavoastră pentru ratele dobânzilor și piața de valori în următoarele câteva luni? Pe măsură ce bursa se mișcă în sus, ratele dobânzilor se mișcă întotdeauna în jos? De ce? Care sunt implicațiile strategice ale acestor tendințe?
30. Explicați modul în care tehnologia informației afectează strategiile organizației în care ați lucrat cel mai recent.
31. Să presupunem că șeful tău dezvoltă o matrice EFE care include 62 de factori. Cum ați sugera să reduceți numărul de factori la 20?
32. Discutați despre etica culegerii de informații competitive.
33. Discutați despre etica cooperării cu firmele rivale.
34. Vizitați site-ul web SEC la www.sec.gov și discutați despre beneficiile utilizării informațiilor furnizate acolo.
35. Sunteți de acord cu teoreticienii I/O că factorii externi sunt mai importanți decât factorii interni pentru obținerea unui avantaj competitiv de către o firmă? Explicați atât poziția dvs., cât și a lor.
36. Definiți, comparați și comparați ponderile cu evaluările într-o matrice EFE.
37. Dezvoltați o matrice de profil competitivă pentru universitatea dvs. Includeți șase factori.
38. Enumerați cele 10 zone externe care dau naștere oportunităților și amenințărilor.

Note

1. York Freund, „Critical Success Factors”, *Planning Review* 16, nr. 4 (iulie-august 1988): 20.
2. S&P Industry Surveys, Beverage Industry, 2005.
3. John Miller, „Nations Rush to Establish New Barriers to Trade”, *Wall Street Journal* (6 februarie 2009): A1.
4. Jon Swartz, „MySpace Forges Ahead Despite Really Tough Times”, *USA Today* (4 februarie 2009): 3B.
5. Joe Mullich, „10 Industries That Wireless Will Change”, *Wall Street Journal* (1 aprilie 2009): A12.
6. Bill Saporito, „Companies That Compete Best”, *Fortune* (22 mai 1989): 36.
7. Jon Swartz, „Fostul COO Facebook devine Top Job at MySpace”, *USA Today* (27 aprilie 2009): 7B.
8. Evan Perez, „Computer Spies Breach Fighter-Jet Project, *Wall Street Journal* (21 aprilie 2009): A1.
9. Kenneth Sawka, „Demystifying Business Intelligence”, *Management Review* (octombrie 1996): 49.
10. John Prescott și Daniel Smith, „Cel mai mare studiu al managerilor de informații despre competitori „de vârf””, *Planning Review* 17, nr. 3 (mai-iunie 1989): 6-13.

11. MJ Chen, „Analiza concurenței și rivalitatea între firme: Către o integrare teoretică”, *Academy of Management Review* 21 (1996): 106.
12. S. Jayachandran, J. Gimeno și PR Varadarajan, „Teoria concurenței pe mai multe piețe: o sinteză și implicații pentru strategia de marketing”, *Jurnalul de Marketing* 63, 3 (1999): 59; și MJ Chen. „Competitor 15. Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration”, *Academy of Management Review* 21 (1996): 107-108.
13. Arthur Thompson, Jr., A. J. Strickland III, and John Gamble, *Crafting and Executing Strategy: Text and Readings* (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2005): 63.
14. Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980): 24-27.
horizon.unc.edu/projects/seminars/futuresresearch/ rationale.asp.
16. Dale McConkey, “Planning in a Changing Environment,” *Business Horizons* 31, no. 5 (September-October 1988):

Lecturi curente

Capron, Laurence și Olivier Chatain. „Strategii orientate către resurse ale concurenților: acționarea asupra resurselor concurenților prin intervenții în piețele factorilor și piețele politice.” *The Academy of Management Review* 33, nr. 1 (ianuarie 2008): 97.

Coyne, Kevin și John Horn. „Previziunea reacției concurenților dvs.”. *Harvard Business Review* (aprilie 2009): 90-110.

Delmas, Magali A. și Michael W. Toffel. „Răspunsuri organizaționale la cerințele de mediu: deschiderea cutiei negre.” *Jurnalul de Management Strategic* 29, nr. 10 (octombrie 2008): 1.027.

Hillman, Amy J. și Gerald D. Keim. „Mediile politice și strategia de afaceri: implicații pentru manageri.” *Orizonturi de afaceri* 51, nr. 1 (ianuarie-februarie 2008): 47.

Kachra, Ariff și Roderick E. White. „Transferul de cunoștințe: rolul factorilor sociali, economici/competitivi și de graniță fermă.” *Jurnalul de Management Strategic* 29, nr. 4 (aprilie 2008): 425.

Porter, Michael E. „Cele cinci forțe competitive care Strategia de formă.” *Harvard Business Review* (ianuarie 2008): 78.

ASSURANCE OF LEARNING EXERCISES

Asigurarea exercițiilor de învățare 3A < AJAW

Dezvoltarea unei matrice EFE pentru McDonald's Corporation

Scop

Acest exercițiu vă va oferi exersați dezvoltarea unei matrice EFE. O matrice EFE rezumă rezultatele unui audit extern. Acesta este un instrument important utilizat pe scară largă de către strategii.

Instrucţiuni

Pasul 1 Alăturați-vă cu alți doi elevi în clasă și pregătiți împreună o matrice EFE pentru McDonald's Corporation. Referiți-vă la Cazul de coeziune și la Exercițiul 1A, dacă este necesar, pentru a identifica oportunitățile și amenințările externe. Utilizați informațiile din Sondajele S&P Industry pe care le-ați copiat ca parte a Exercițiului 1A de asigurare a învățării. Asigurați-vă că nu includeți strategiile ca oportunități, dar includeți cât mai multe sume monetare, procente, cifre și rapoarte.

Step 2 Toate echipele de trei persoane care participă la acest exercițiu ar trebui să-și înregistreze scorurile totale ponderate EFE pe tablă. Pune inițialele după scor pentru a-l identifica ca al echipei tale.

Step 3 Comparați scorurile totale ponderate. Scorul cărei echipe s-a apropiat cel mai mult de răspunsul instructorului? Discutați motivele variației în scorurile raportate pe tablă.

Asigurarea învățării Exercițiul 3B

Evaluarea externă

Scop

Acest exercițiu vă va ajuta să vă familiarizați cu sursele importante de informații externe disponibile în biblioteca colegiului dvs. O parte cheie a pregătirii unui audit extern este căutarea pe Internet și examinarea surselor de informații publicate pentru tendințele și evenimentele relevante economice, sociale, culturale, demografice, de mediu, politice, guvernamentale, juridice, tehnologice și competitive. Oportunitățile și amenințările externe trebuie identificate și evaluate înainte ca strategiile să poată fi formulate în mod eficient.

Instrucţiuni

Pasul 1 Selectați o companie sau o afacere la care ați lucrat în prezent sau anterior. Conduce un audit extern pentru această companie. Găsiți oportunități și amenințări în numerele recente ale ziarelor și revistelor. Căutați informații folosind Internetul. Utilizați următoarele șase site-uri Web: http://marketwatch.multexinvestor.com www.hoovers.com http://moneycentral.msn.com http://finance.yahoo.com www.clearstation.com https://us.etrade.com/e/t/invest/markets.

Pe o coală separată, enumerați 10 oportunități și 10 amenințări cu care se confruntă această companie. Fii specific în declararea fiecărui factor.

Includeți o bibliografie pentru a dezvălui unde ați găsit informațiile.

Step 2 Scrieți un rezumat de trei pagini al constatărilor dvs. și trimiteți-l instructorului.

Step 3

Step 4

Asigurarea învățării Exercițiul 3C

Dezvoltarea unei matrice EFE pentru Universitatea mea

Scop

Mai multe colegii și universități se angajează în procesul de management strategic. Instituțiile identifică și evaluează în mod conștient și sistematic oportunitățile și amenințările externe cu care se confruntă învățământul superior în statul dumneavoastră, națiune și lume.

Instrucţiuni

Pasul 1 Alăturați-vă cu alte două persoane în clasă și pregătiți împreună o matrice EFE pentru instituția dvs.

Pasul 2 Mergeți la tablă și înregistrați scorul total ponderat într-o coloană care include scorurile tuturor echipelor de trei persoane participante. Pune inițialele după scor pentru a-l identifica ca al echipei tale.

Pasul 3 Care echipă a văzut cel mai pozitiv strategiile colegiului dvs.? Care echipă a privit cel mai negativ strategiile colegiului tău? Discutați natura diferențelor.

Asigurarea învățării Exercițiul 3D

Dezvoltarea unei matrice de profil competitiv pentru
McDonald's Corporation

Scop

Monitorizarea performanței și strategiilor concurenților este un aspect cheie al unui audit extern. Acest exercițiu este conceput pentru a vă exersa evaluarea poziției competitive a organizațiilor într-o anumită industrie și asimilarea acestor informații sub forma unei matrice de profil competitiv.

Instrucţiuni

Step 1 Adunați-vă informațiile din Exercițiul 1A privind asigurarea învățării. De asemenea, reveniți la Cazul de coeziune și examinați secțiunea despre concurenți (paginile 33-35).

Step 2 Pe o foaie separată de hârtie, pregătiți o matrice de profil competitiv care include McDonald's, Burger King Holdings și Yum! Brands, Inc.

Step 3 Introduceți matricea profilului competitiv pentru o notă de lucru la clasă.

Asigurarea învățării Exercițiul 3E

Dezvoltarea unei matrice de profil competitiv pentru
Universitatea mea

Scop

Colegiul sau universitatea ta concurează cu toate celelalte instituții de învățământ din lume, în special cu cele din propriul tău stat. Fondurile de stat, studenții, profesorii, personalul, dotările, cadourile și fondurile federale sunt domenii de competitivitate. Alte domenii includ programele sportive, viața căminului, reputația academică, locația și serviciile de carieră. Scopul acestui exercițiu este de a vă exersa gândirea competitivă despre afacerile educației din statul dumneavoastră.

Instrucţiuni

Pasul 1 Identificați două colegii sau universități din statul dvs. care concurează direct cu instituția dvs. pentru studenți. Intervievați mai multe persoane, poate colegi de clasă, care sunt conștienți de punctele forte și punctele slabe ale acestor universități. Înregistrați informații despre cele două universități concurente.

Pasul 2 Pregătiți o matrice de profil competitiv care include instituția dvs. și cele două instituții concurente . Includeți cel puțin următorii zece factori în analiza dvs.:

1. Costurile de școlarizare
2. Calitatea facultatii
3. Reputație academică
4. Dimensiunea medie a clasei
5. Amenajarea campusului
6. Programe atletice
7. Calitatea elevilor
8. Programe de absolvire
9. Locația campusului
10. Cultura campusului

Pasul 3 Trimiteți matricea profilului competitiv instructorului pentru evaluare.

Această pagină a fost lăsată goală în mod intenționat

CAPITOLUL 4
Evaluarea Internă

OBIECTIVELE CAPITOLUL

După ce ați studiat acest capitol, ar trebui să puteți face următoarele:

1. Descrieți cum să efectuați un audit intern de management strategic.
2. Discutați Viziunea bazată pe resurse (RBV) în managementul strategic.
3. Discutați interrelațiile cheie dintre domeniile funcționale ale afacerii.
4. Identificați funcțiile sau activitățile de bază care compun managementul, marketingul, finanțele/contabilitatea, producția/operațiunile, cercetarea și dezvoltarea și sistemele informaționale de management.
5. Explicați cum să determinați și să prioritizați punctele tari și punctele slabe interne ale unei firme.
6. Explicați importanța analizei raportului financiar.
7. Discutați natura și rolul sistemelor informaționale de management în managementul strategic.
8. Dezvoltați o matrice de evaluare internă a factorilor (IFE).
9. Explicați benchmarking-ul ca instrument de management strategic.

Asigurarea exercițiilor de învățare

Assurance of Learning Exercise 4A Performing a Financial Ratio Analysis for McDonald's Corporation	**Assurance of Learning Exercise 4B** Constructing an IFE Matrix for McDonald's Corporation	**Assurance of Learning Exercise 4C** Constructing an IFE Matrix for My University

Sursa: Shutterstock/fotograf Edyta Pawlowska

„Citate notabile”

"Like a product or service, the planning process itself must be managed and shaped, if it is to serve executives as a vehicle for strategic decision-making."

—Robert Lenz

"The difference between now and five years ago is that information systems had limited function. You weren’t betting your company on it. Now you are."

—William Gruber

"Weak leadership can wreck the soundest strategy."

—Sun Tzu

"A firm that continues to employ a previously successful strategy eventually and inevitably falls victim to a competitor."

—William Cohen

"Great spirits have always encountered violent opposition from mediocre minds."

—Albert Einstein

"The idea is to concentrate our strength against our competitor’s relative weakness."

—Bruce Henderson

Acest capitol se concentrează pe identificarea și evaluarea punctelor forte și slabe ale unei firme în domeniile funcționale ale afacerii, inclusiv management, marketing, finanțe/contabilitate, producție/operațiuni, cercetare și dezvoltare și sisteme de informații de management. Sunt examinate relațiile dintre aceste domenii de afaceri. Sunt examinate implicațiile strategice ale conceptelor importante ale zonei funcționale. Este descris procesul de realizare a unui audit intern. Viziunea bazată pe resurse (RBV) a managementului strategic este introdusă, la fel ca și conceptul de analiză a lanțului valoric (VCA).

Mergi *bine* într-o economie slabă. Cum?

Amazon.com, Inc.

Based in Seattle, Washington, Amazon's sales grew 14 percent to $4.65 billion in the second quarter of 2009; the firm's worldwide electronics sales grew 35 percent. CEO Jeff Bezo's strategic plan for Amazon is to make the firm the "Wal-Mart of the Internet" through heavily discounted prices and expansion into more and more product offerings as well as free shipping. Amazon prides itself on offering the lowest prices anywhere on anything, and the firm is charging ahead as brick and mortar retailers falter, declare bankruptcy, and even liquidate. Amazon has no retail stores, just inventory warehouses. Therefore the firm has low fixed costs. Its primary online rival, E-bay, is incurring declining revenues and profits.

Amazon is the largest online bookseller in the United States and is making its Kindle e-books available for reading on Apple's iPhone and iPod Touch devices. E-books is a rapidly growing segment of the publishing business. Barnes & Noble recently acquired e-book firm Fictionwise for $15.7 million, and Google is getting heavily in the e-book business. Sony Electronics recently formed a partnership with Google to compete against Amazon in the growing digital books market. Amazon's Kindle electronic book reader is under attack from the partnership that enables readers to use the Sony Reader device to access more than half a million public domain books from Google's digital book library.

Amazon sold about 500,000 Kindles in 2008 and expects the Kindle could bring $3.7 billion in annual revenue by 2012. In July 2009, Amazon lowered the price of its Kindle product from $359 to $299 in an effort to make Kindle a blockbuster hit.

What started as the planet's biggest bookstore has rapidly become the planet's biggest anything store. The firm's main Web site offers millions of books, music, and movies (which still account for the majority of the firm's sales), not to mention auto parts, toys, electronics, home furnishings, apparel, health and beauty aids, prescription drugs, and groceries. Customers can also download books, games, MP3s, and films to their computers. In addition to Kindle, Amazon provides other products and services too, such as self-publishing, online advertising, and a Web store platform. The firm is capitalizing on a huge consumer shift toward online shopping during a recession.

Some states are strapped for cash and are forcing retailers to collect taxes on online sales. New York passed an Internet sales tax law in 2008. North Carolina, Hawaii, California, Maryland, Minnesota, and Tennessee are close to passing similar laws. Amazon is fighting these laws.

the state of Washington, where it has offices and warehouses. In mid-2009, Amazon ended business relationships with marketing affiliates in North Carolina, Rhode Island, and Hawaii to avoid collecting sales tax in the state. A *marketing affiliate* can be defined as a business that gets a sales commission by featuring links to outside e-commerce sites on their own Web site. There are mounting tensions between online retailers and cash-strapped states across the country. Amazon contends that it is unconstitutional to require sellers with no physical presence in a state to collect sales tax on sales to buyers in that state.

Source: Based on Geoffrey Fowler, "Amazon's Sales Surge, Bucking Retail Slump," *Wall Street Journal* (January 30, 2009): B1; Yukari Iwatani Kane and Dan Gallagher, "Amazon Gets in Used-Game Business," *Wall Street Journal* (March 6, 2009): B5.

Natura unui audit intern

Toate organizațiile au puncte forte și puncte slabe în domeniile funcționale ale afacerii. Nicio întreprindere nu este la fel de puternică sau slabă în toate domeniile. Maytag, de exemplu, este cunoscut pentru producția excelentă și designul de produs, în timp ce Procter & Gamble este cunoscut pentru marketing excelent. Punctele forte/slăbiciunile interne, împreună cu oportunitățile/amenințările externe și o declarație clară a misiunii, oferă baza pentru stabilirea obiectivelor și strategiilor. Obiectivele și strategiile sunt stabilite cu intenția de a valorifica punctele forte interne și de a depăși punctele slabe. Partea de audit intern a procesului de management strategic este ilustrată în Figura 4-1.

Forțele interne cheie

Nu este posibilă într-un text de management strategic să se revizuiască în profunzime tot materialul prezentat în cursuri precum marketing, finanțe, contabilitate, management, sisteme informaționale de management și producție/operațiuni; Există multe subdomeni în cadrul acestor funcții, cum ar fi serviciul pentru clienți, garanții, publicitate, ambalare și prețuri în cadrul marketingului.

Pentru diferite tipuri de organizații, cum ar fi spitale, universități și agenții guvernamentale, zonele funcționale de afaceri, desigur, diferă. Într-un spital, de exemplu, domeniile funcționale pot include cardiologie, hematologie, asistență medicală, întreținere, asistență medicală și creanțe. Zonele funcționale ale unei universități pot include programe sportive, servicii de plasament, locuințe, strângere de fonduri, cercetare academică, consiliere și programe intramurale. În cadrul organizațiilor mari, fiecare divizie are anumite puncte tari și puncte slabe.

Punctele forte ale unei firme care nu pot fi ușor egalate sau imitate de concurenți sunt numite *competențe distinctive.* Construirea de avantaje competitive implică profitarea de competențe distincte. De exemplu, 3M își exploatează competența distinctivă în cercetare și dezvoltare prin producerea unei game largi de produse inovatoare. Strategiile sunt concepute parțial pentru a îmbunătăți punctele slabe ale unei firme, transformându-le în puncte forte – și poate chiar în competențe distinctive.

Figura 4-2 ilustrează faptul că toate firmele ar trebui să se străduiască continuu să-și îmbunătățească punctele slabe, transformându-le în puncte forte și, în cele din urmă, dezvoltând competențe distinctive care pot oferi firmei avantaje competitive față de firmele rivale.

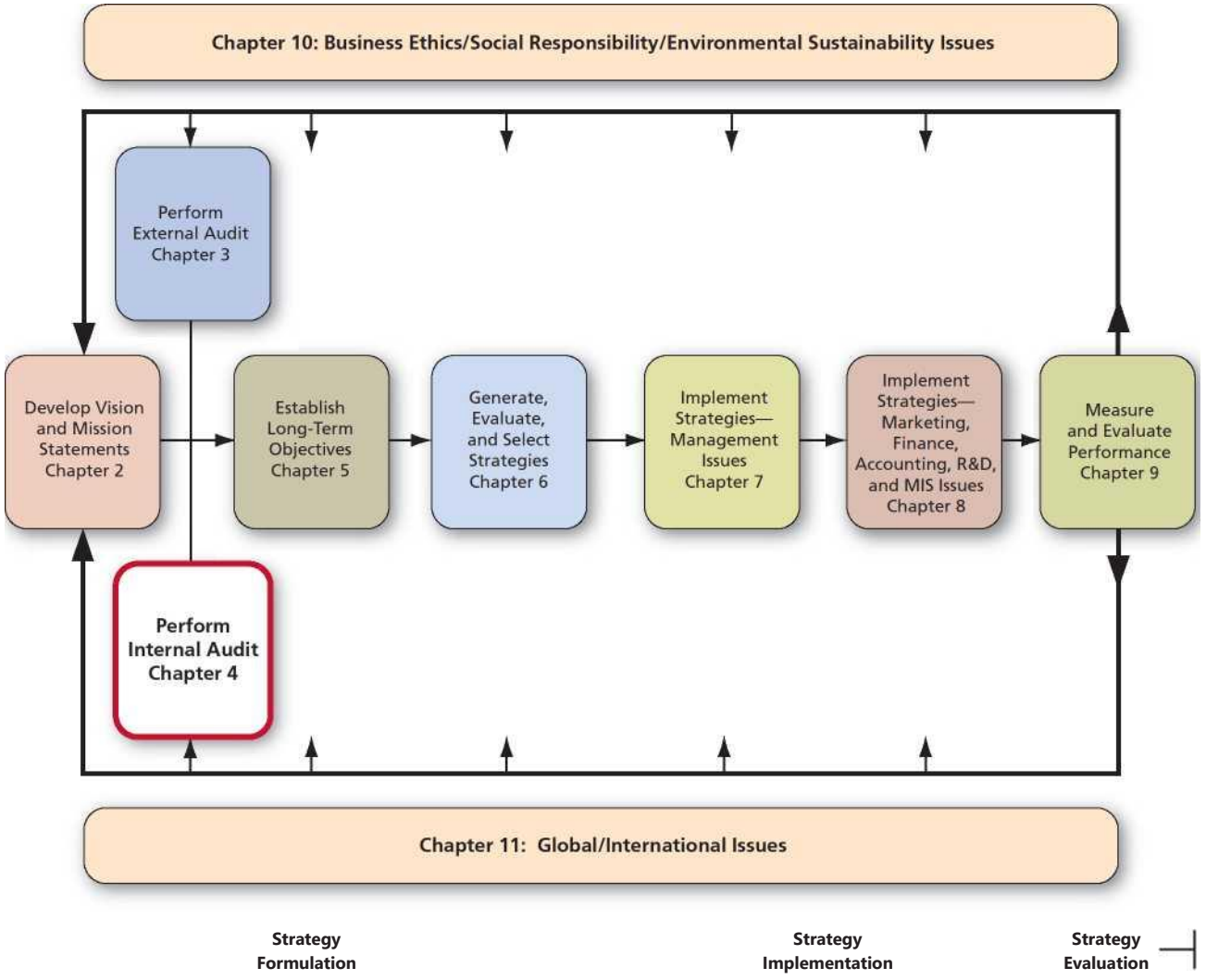
Procesul de realizare a unui audit intern

Procesul de realizare a unui *audit intern* este strâns paralel cu procesul de realizare a unui audit extern. Managerii reprezentativi și angajații din întreaga firmă trebuie să fie implicați în determinarea punctelor forte și slabe ale unei firme. Auditul intern necesită strângerea și asimilarea informațiilor despre operațiunile de management, marketing, finanțe/contabilitate, producție/operațiuni, cercetare și dezvoltare (C&D) și management ale firmei. Factorii cheie ar trebui să fie prioritizați așa cum este descris în Capitolul 3, astfel încât cele mai importante puncte tari și puncte slabe ale firmei să poată fi determinate colectiv.

În comparație cu auditul extern, procesul de efectuare a unui audit intern oferă participanților mai multe oportunități de a înțelege modul în care locurile, departamentele și diviziile lor

FIGURA 4-1

Un model cuprinzător de management strategic


Chapter 10: Business Ethics/Social Responsibility/Environmental Sustainability Issues
Perform External Audit Chapter 3
Develop Vision and Mission Statements Chapter 2
Establish Long-Term Objectives Chapter 5
Generate, Evaluate, and Select Strategies Chapter 6
Implement Strategies—Management Issues Chapter 7
Implement Strategies—Marketing, Finance, Accounting, R&D, and MIS Issues Chapter 8
Measure and Evaluate Performance Chapter 9
Perform Internal Audit Chapter 4
Chapter 11: Global/International Issues
Strategy Formulation
Strategy Implementation
Strategy Evaluation

Sursa: Fred R. David, „How Companies Define Their Mission", *Long Range Planning* 22, nr. 3 (iunie 1988): 40.

se încadrează în întreaga organizație. Acesta este un mare beneficiu, deoarece managerii și angajații au rezultate mai bune atunci când înțeleg modul în care munca lor afectează alte domenii și activități ale companiei. De exemplu, atunci când managerii de marketing și de producție discută în comun probleme legate de punctele forte și punctele slabe interne, aceștia obțin o mai bună apreciere a problemelor, problemelor, preocupărilor și nevoilor tuturor ariilor funcționale. În organizațiile care nu folosesc managementul strategic, managerii de marketing, finanțe și producție adesea nu interacționează între ei în moduri semnificative. Efectuarea unui audit intern este astfel un vehicul sau forum excelent pentru îmbunătățirea procesului de comunicare în organizație. *Comunicarea* poate fi cel mai important cuvânt în management.

FIGURA 4-2

Procesul de obținere a unui avantaj competitiv într-o firmă

Puncte slabe Puncte tari Competențe distinctive Avantaj competitiv

Efectuarea unui audit intern necesită culegerea, asimilarea și evaluarea informațiilor despre operațiunile firmei. Factorii critici de succes, constând atât din punctele tari, cât și din punctele slabe, pot fi identificați și prioritizați în modul discutat în capitolul 3. Potrivit lui William King, un grup de lucru format din manageri din diferite unități ale organizației , susținut de personal, ar trebui să fie însărcinat cu determinarea celor 10 până la 20 de puncte forte și puncte slabe cele mai importante care ar trebui să influențeze viitorul organizației. El spune:

> Elaborarea concluziilor asupra celor mai importante 10 până la 20 de puncte forte și puncte slabe ale organizației poate fi, după cum știe orice manager cu experiență, o sarcină dificilă, atunci când implică manageri care reprezintă diverse interese și puncte de vedere organizaționale. Elaborarea unei liste de 20 de pagini cu puncte forte și puncte slabe ar putea fi realizată relativ ușor, dar o listă cu cele mai importante 10 până la 15 implică analize și negocieri semnificative. Acest lucru este adevărat din cauza judecăților care sunt necesare și a impactului pe care o astfel de listă îl va avea inevitabil atunci când este utilizată în formularea, implementarea și evaluarea strategiilor. [1]

Managementul strategic este un proces extrem de interactiv care necesită o coordonare eficientă între managerii de management, marketing, finanțe/contabilitate, producție/operațiuni, cercetare și dezvoltare și managerii de sisteme de informare de management. Deși procesul de management strategic este supravegheat de strategi, succesul necesită ca managerii și angajații din toate zonele funcționale să lucreze împreună pentru a oferi idei și informații. Managerii financiari, de exemplu, ar putea fi nevoiți să restrângă numărul de opțiuni fezabile disponibile pentru managerii de operațiuni, sau managerii de cercetare și dezvoltare pot dezvolta produse pentru care managerii de marketing trebuie să stabilească obiective mai înalte. O cheie a succesului organizațional este coordonarea eficientă și înțelegerea între managerii din toate domeniile funcționale de afaceri. Prin implicarea în realizarea unui audit intern de management strategic, managerii din diferite departamente și divizii ale firmei ajung să înțeleagă natura și efectul deciziilor în alte domenii funcționale de afaceri din firma lor. Cunoașterea acestor relații este esențială pentru stabilirea eficientă a obiectivelor și strategiilor.

Eșecul de a recunoaște și înțelege relațiile dintre domeniile funcționale ale afacerii poate fi dăunătoare managementului strategic, iar numărul acelor relații care trebuie gestionate crește dramatic odată cu dimensiunea unei firme, diversitatea, dispersia geografică și numărul de produse sau servicii oferite. Întreprinderile guvernamentale și nonprofit în mod tradițional nu au pus un accent suficient pe relațiile dintre funcțiile de afaceri. Unele firme pun un accent prea mare pe o funcție în detrimentul altora. Ansoff a explicat:

> În primii cincizeci de ani, firmele de succes și-au concentrat energiile pe optimizarea performanței uneia dintre funcțiile principale: producție/operațiuni, cercetare și dezvoltare sau marketing. Astăzi, datorită complexității și dinamismului în creștere a mediului, succesul depinde din ce în ce mai mult de o combinație judicioasă a mai multor influențe funcționale . Această tranziție de la un focus cu o singură funcție la un focus multifuncțional este esențială pentru un management strategic de succes. [2]

Analiza raportului financiar exemplifică complexitatea relațiilor dintre domeniile funcționale ale afacerii. O scădere a rentabilității investiției sau a ratei marjei de profit ar putea fi rezultatul unui marketing ineficient, politicilor de management slabe, erorilor de cercetare și dezvoltare sau unui sistem informatic de management slab. Eficacitatea activităților de formulare, implementare și evaluare a strategiei depinde de o înțelegere clară a modului în care funcțiile majore de afaceri se afectează reciproc. Pentru ca strategiile să aibă succes, este nevoie de un efort coordonat între toate domeniile funcționale ale afacerii. În cazul planificării, George a scris:

> Putem separa conceptual planificarea în scopul discuției și analizei teoretice, dar în practică, nici nu este o entitate distinctă și nici nu poate fi separată . Funcția de planificare este combinată cu toate celelalte funcții de afaceri și, la fel ca cerneala odată amestecată cu apă, nu poate fi pusă deoparte. Este răspândită și face parte din ansamblul conducerii unei organizații. [3]

Vizualizarea bazată pe resurse (RBV)

Unii cercetători subliniază importanța părții de audit intern a procesului de management strategic, comparând-o cu auditul extern. Robert Grant a concluzionat că auditul intern este mai important, spunând:

> Într-o lume în care preferințele clienților sunt volatile, identitatea clienților se schimbă, iar tehnologiile pentru satisfacerea cerințelor clienților evoluează continuu, o orientare orientată spre exterior nu oferă o bază sigură pentru formularea strategiei pe termen lung. Atunci când mediul extern este într-o stare de flux, resursele și capacitățile proprii ale firmei pot fi o bază mult mai stabilă pe care să-și definească identitatea. Prin urmare, o definiție a unei afaceri în ceea ce privește ceea ce este capabilă să facă poate oferi o bază mai durabilă pentru strategie decât o definiție bazată pe nevoile pe care afacerea încearcă

să le satisfacă. [4]

Abordarea avantajului competitiv *bazat pe resurse (RBV) susține că* resursele interne sunt mai importante pentru o firmă decât factorii externi în obținerea și susținerea avantajului competitiv. Spre deosebire de teoria I/O prezentată în capitolul anterior, susținătorii viziunii RBV susțin că performanța organizațională va fi determinată în primul rând de resursele interne care pot fi grupate în trei categorii atotcuprinzătoare: resurse fizice, resurse umane și resurse organizaționale. [5] Resursele fizice includ toate instalațiile și echipamentele, locația, tehnologia, materiile prime, mașinile; resursele umane includ toți angajații, pregătirea, experiența, inteligența, cunoștințele, abilitățile, abilitățile; și resursele organizaționale includ structura firmei, procesele de planificare, sistemele informaționale, brevetele, mărcile comerciale, drepturile de autor, bazele de date și așa mai departe. Teoria RBV afirmă că resursele sunt de fapt ceea ce ajută o firmă să exploateze oportunitățile și să neutralizeze amenințările.

Premisa de bază a RBV este că amestecul, tipul, cantitatea și natura resurselor interne ale unei firme ar trebui luate în considerare în primul rând în elaborarea strategiilor care pot duce la un avantaj competitiv durabil. Gestionarea strategică conform RBV implică dezvoltarea și exploatarea resurselor și capacităților unice ale unei firme, precum și - menținerea și consolidarea continuă a acestor resurse. Teoria susține că este avantajos pentru o firmă să urmărească o strategie care nu este în prezent implementată de nicio firmă concurență. Când alte firme nu sunt în măsură să dubleze o anumită strategie, atunci firma focală are un avantaj competitiv sustenabil, potrivit teoreticienilor RBV.

Pentru ca o resursă să fie valoroasă, trebuie să fie fie (1) rară, (2) greu de imitat, fie (3) să nu fie ușor de substituit. Numiți adesea *indicatori empilici,* aceste trei caracteristici ale resurselor permit unei firme să implementeze strategii care îi îmbunătățesc eficiența și eficacitatea și conduc la un avantaj competitiv durabil. Cu cât o resursă este mai rară, neimitabilă și nesubstituibilă, cu atât avantajul competitiv al unei firme va fi mai puternic și va dura mai mult.

Resursele rare sunt resurse pe care alte firme concurente nu le posedă. Dacă multe firme au aceeași resursă, atunci acele firme vor implementa probabil strategii similare, oferind astfel niciunei firme un avantaj competitiv durabil. Acest lucru nu înseamnă că resursele care sunt comune nu sunt valoroase; ele într-adevăr ajută firma în șansa ei de prosperitate economică. Cu toate acestea, pentru a susține un avantaj competitiv, este mai avantajos dacă resursa (resursele) sunt, de asemenea, rare.

De asemenea, este important ca aceleași resurse să fie greu de imitat. Dacă firmele nu pot obține cu ușurință resursele, spun teoreticienii RBV, atunci acele resurse vor duce la un avantaj competitiv mai mult decât resursele ușor de imitat. Chiar dacă o firmă folosește resurse care sunt rare, un avantaj competitiv durabil poate fi obținut numai dacă alte firme nu pot obține cu ușurință aceste resurse.

Al treilea indicator empiric care poate face din resurse o sursă de avantaj competitiv este substituibilitatea. Împrumutând din modelul celor cinci forțe al lui Porter, în măsura în care nu există substitute viabile, o firmă își va putea susține avantajul competitiv . Cu toate acestea, chiar dacă o firmă concurentă nu poate imita perfect resursa unei firme, ea poate obține totuși un avantaj competitiv sustenabil propriu prin obținerea de înlocuitori de resurse.

RBV a continuat să crească în popularitate și continuă să caute o mai bună înțelegere a relației dintre resurse și avantajul competitiv susținut în managementul strategic. Cu toate acestea, după cum sa menționat în capitolul 3, nu se poate spune cu nici un grad de certitudine că fie factorii externi, fie cei interni vor fi întotdeauna sau chiar în mod constant mai importanți în căutarea unui avantaj competitiv. Înțelegerea atât a factorilor externi, cât și a celor interni și, mai important, înțelegerea relațiilor dintre aceștia, va fi cheia formulării eficiente a strategiei (discutate în Capitolul 6). Deoarece atât factorii externi, cât și cei interni se schimbă continuu, strategii caută să identifice și să profite de schimbările pozitive și să protejeze împotriva schimbărilor negative într-un efort continuu de a câștiga și susține avantajul competitiv al unei firme. Aceasta este esența și provocarea managementului strategic , iar deseori supraviețuirea firmei depinde de această activitate.

Integrarea Strategiei și Culturii

Relațiile dintre activitățile funcționale de afaceri ale unei firme pot fi exemplificate cel mai bine prin concentrarea asupra culturii organizaționale, un fenomen intern care pătrunde în toate departamentele și diviziile unei organizații. *Cultura organizațională* poate fi definită ca „un model de comportament care a fost dezvoltat de o organizație pe măsură ce învață

să facă față problemei sale de adaptare externă și integrare internă și care a funcționat suficient de bine pentru a fi considerat valid și a fi învățat noilor membri ca modalitate corectă de a percepe, gândi și simți". [6] Această definiție subliniază importanța potrivirii factorilor externi cu cei interni în luarea deciziilor strategice.

Cultura organizațională surprinde forțele subtile, evazive și în mare parte inconștiente care modelează un loc de muncă. Remarcabil de rezistentă la schimbare, cultura poate reprezenta un punct forte sau slab major pentru firmă. Poate fi un motiv de bază pentru punctele forte sau slabe în oricare dintre funcțiile majore ale afacerii.

Definite în Tabelul 4-1, *produsele culturale* includ valori, credințe, rituri, ritualuri, ceremonii, mituri, povești, legende, saga, limbaj, metafore, simboluri, eroi și eroine. Aceste produse sau dimensiuni sunt pârghii pe care strategii le pot folosi pentru a influența și a direcționa strategia pentru activitățile de mutare, implementare și evaluare. Cultura unei organizații se compară cu personalitatea unui individ în sensul că nici două organizații nu au aceeași cultură și nici doi indivizi nu au aceeași personalitate. Atât cultura, cât și personalitatea sunt durabile și pot fi calde, agresive, prietenoase, deschise, inovatoare, conservatoare, liberale, aspre sau simpatice.

La Google, cultura este foarte informală. Angajații sunt încurajați să se plimbe pe holuri cu scutere sponsorizate de angajați și să facă brainstorming pe tablele albe publice furnizate peste tot.

TABELUL 4-1 Exemple de produse culturale definite

Rituri	Seturi planificate de activități care consolidează diferite forme de expresii culturale într-un singur
Ceremonial	Mai multe rituri legate între ele.
Ritual	Un set standardizat de comportamente utilizate pentru gestionarea anxietăților.
	O narațiune a evenimentelor imaginate, de obicei nesusținută de fapte.
Mit	O narațiune istorică care descrie realizările unice ale unui grup și ale liderilor săi.
Saga	O narațiune transmisă a unui eveniment minunat, de obicei nu susținută de fapte.
Legend Story	O narațiune bazată de obicei pe evenimente adevărate.
Povestea populară	O poveste fictivă.
Simbol	Orice obiect, act, eveniment, calitate sau relație folosit pentru a transmite sens.
Metaforele	Modul în care membrii unui grup comunică.
limbajului	Stenografie de cuvinte folosite pentru a capta o viziune sau pentru a consolida valori vechi sau noi
Valori	Atitudini care conduc viața, care servesc drept ghiduri comportamentale
credinta	O înțelegere a unui anumit fenomen
Eroi/Eroine	Indivizi foarte respectați.

Sursa: Pe baza HM Trice și JM Beyer, „Studying Organizational Cultures through Rites and Ceremonials", *Academy of Management Review* 9, nr. 4 (octombrie 1984): 655.

În schimb, cultura de la Procter & Gamble (P&G) este atât de rigidă încât angajații se numesc în glumă „Proctoizi". În ciuda acestei diferențe, cele două companii își schimbă angajații și participă reciproc la sesiunile de formare a personalului. De ce? Pentru că P&G cheltuiește mai mulți bani pe publicitate decât orice altă companie, iar Google dorește mai mult din cheltuielile anuale de publicitate ale P&G de 8,7 miliarde de dolari; P&G a ajuns să realizeze că următoarea generație de clienți pentru detergenți de rufe, hârtie igienică și creme pentru piele petrec acum mai mult timp online decât se uită la televizor. Consumatorii cu vârsta cuprinsă între 18 și 27 de ani spun că folosesc internetul aproape 13 ore pe săptămână, comparativ cu 10 ore de televizor, potrivit companiei de date de piață Forrester Research. [7]

Dimensiunile culturii organizaționale pătrund în toate ariile funcționale ale afacerii. Este o artă să descoperi valorile și credințele de bază care sunt adânc îngropate în colecția bogată de povești, limbaj, eroi și ritualuri a unei organizații, dar produsele culturale pot reprezenta atât puncte forte, cât și puncte slabe importante. Cultura este un aspect al unei organizații care nu mai poate fi luat de la sine înțeles în efectuarea unui audit intern de management strategic, deoarece cultura și strategia trebuie să funcționeze împreună.

Tabelul 4-2 oferă câteva exemple de aspecte (posibile) ale culturii unei organizații. Rețineți că ați putea cere angajaților/managerilor să evalueze gradul în care dimensiunea caracterizează firma. Atunci când o firmă achiziționează o altă firmă, integrarea celor două culturi poate fi importantă. De exemplu, în Tabelul 4-2, o firmă poate nota în mare parte 1, iar cealaltă firmă poate nota în mare parte 5, ceea ce ar prezenta o problemă strategică provocatoare.

Procesul de management strategic are loc în mare parte în cadrul culturii unei anumite organizații. Lorsch a descoperit că directorii din companiile de succes sunt angajați

emoțional față de cultura firmei, dar a concluzionat că cultura poate inhiba managementul strategic în două moduri de bază. În primul rând, managerii ratează adesea importanța schimbării condițiilor externe, deoarece sunt orbiți de credințe puternice. În al doilea rând, atunci când o anumită cultură a fost eficientă în trecut, răspunsul natural este să rămânem cu ea în viitor, chiar și în perioadele de schimbări strategice majore. [8] Cultura unei organizații trebuie să susțină angajamentul colectiv al oamenilor săi față de un scop comun. Trebuie să stimuleze competența și entuziasmul în rândul managerilor și angajaților.

Cultura organizațională afectează în mod semnificativ deciziile de afaceri și, prin urmare, trebuie evaluată în timpul unui audit intern de management strategic. Dacă strategiile pot valorifica punctele forte culturale, cum ar fi o etică puternică a muncii sau convingeri foarte etice, atunci managementul poate implementa adesea schimbări rapid și ușor. Cu toate acestea, dacă cultura firmei nu este de susținere, schimbările strategice pot fi ineficiente sau chiar contraproductive. Cultura unei firme poate deveni antagonistă noilor strategii, rezultatul fiind confuzia și dezorientarea.

TABELUL 4-2 Cincisprezece exemple (posibile) aspecte ale culturii unei organizații

Dimensiune	grad				
1. Etică puternică a muncii; sositi devreme si plecati tarziu	1	2	3	4	5
2. Înalte convingeri etice; a urmat un cod clar de etică în afaceri	1	2	3	4	5
3. Rochie formala; cămașă și cravată așteptate	1	2	3	4	5
4. Rochie informală; multe zile de îmbrăcăminte casual	1	2	3	4	5
5. Socializați împreună în afara serviciului	1	2	3	4	5
6. Nu pune la îndoială decizia supraveghetorului	1	2	3	4	5
7. Încurajați denunțarea	1	2	3	4	5
8. Fii conștient de sănătate; au un program de wellness	1	2	3	4	5
9. Permiteți „lucrul de acasă” substanțial	1	2	3	4	5
10. Încurajează creativitatea/inovația/ deschiderea minții	1	2	3	4	5
11. Sprijinirea femeilor și minorităților; fara tavan de sticla	1	2	3	4	5
12. Fii foarte responsabil din punct de vedere social; fii filantropic	1	2	3	4	5
13. Aveți numeroase întâlniri	1	2	3	4	5
14. Să aibă un stil de management participativ	1	2	3	4	5
15. Conservarea mediului natural; au un program de durabilitate	1	2	3	4	5

Cultura unei organizații ar trebui să infuzeze indivizii cu entuziasm pentru implementarea strategiilor. Allarie și Firsirotu au subliniat necesitatea înțelegerii culturii:

> Cultura oferă o explicație pentru dificultățile insurmontabile pe care le întâmpină o firmă atunci când încearcă să-și schimbe direcția strategică. Nu numai că cultura „corectă” a devenit esența și fundamentul excelenței corporative, ci se susține, de asemenea, că succesul sau eșecul reformelor depinde de sagacitatea managementului și capacitatea de a schimba cultura de conducere a firmei în timp și în timp, cu schimbările necesare în strategii. [9]

Valoarea potențială a culturii organizaționale nu a fost realizată pe deplin în studiul managementului strategic. Ignorarea efectului pe care cultura îl poate avea asupra relațiilor dintre zonele funcționale ale afacerii poate duce la bariere în calea comunicării, lipsa de coordonare și incapacitatea de a se adapta la condițiile în schimbare. O anumită tensiune între cultură și strategia unei firme este inevitabilă, dar tensiunea ar trebui monitorizată astfel încât să nu ajungă la un punct în care relațiile sunt întrerupte și cultura devine antagonistă. Dezordinea rezultată între membrii organizației ar perturba formularea, implementarea și evaluarea strategiei. În schimb, o cultură organizațională de susținere poate face gestionarea mult mai ușoară.

Punctele forte și punctele slabe interne asociate cu cultura unei firme sunt uneori trecute cu vederea din cauza naturii interfuncționale a acestui fenomen. Prin urmare, este important ca strategii să-și înțeleagă firma ca sistem sociocultural. Succesul este adesea determinat de legăturile dintre cultura și strategiile unei firme. Provocarea managementului strategic de astăzi este de a aduce schimbări în cultura organizațională și mentalitățile individuale care sunt necesare pentru a sprijini formularea, implementarea și evaluarea strategiilor.

management

Funcțiile *managementului* constau din cinci activități de bază: planificare, organizare, motivare , personal și control. O prezentare generală a acestor activități este oferită în Tabelul 4-3.

TABELUL 4-3 Funcțiile de bază ale managementului

Funcţie	Descriere	Etapa procesului de management strategic atunci când este cea mai importantă
Planificare	Planificarea constă în toate acele activități manageriale legate de pregătirea pentru viitor. Sarcinile specifice includ prognoza, stabilirea obiectivelor, elaborarea strategiilor, elaborarea politicilor și stabilirea obiectivelor.	Formularea strategiei
Organizarea	Organizarea include toate acele activități manageriale care au ca rezultat o structură de sarcini și relații de autoritate. Domeniile specifice includ designul organizațional, specializarea postului, fișele postului, specificațiile postului, intervalul de control, unitatea de comandă, coordonarea,	Implementarea Strategiei
Motivant	Motivarea implică eforturi îndreptate spre modelarea comportamentului uman. Subiectele specifice includ conducerea, comunicarea, grupurile de lucru, modificarea comportamentului, delegarea autorității, îmbogățirea locului de muncă, satisfacția muncii, îndeplinirea nevoilor, schimbarea	Implementarea Strategiei
Personal	Activitățile de angajare sunt centrate pe managementul personalului sau al resurselor umane. Sunt incluse administrarea salariilor, beneficiile angajaților, interviurile, angajarea, concedierea, formarea, dezvoltarea managementului, siguranța angajaților, acțiunea afirmativă, șanse egale de angajare, relațiile sindicale, dezvoltarea carierei, cercetarea personalului, politicile de disciplină, procedurile de reclamație și relațiile publice.	Implementarea Strategiei
Controlul	Controlul se referă la toate acele activități manageriale îndreptate spre asigurarea faptului că rezultatele reale sunt în concordanță cu rezultatele planificate. Domeniile cheie de îngrijorare includ controlul calității, controlul financiar, controlul vânzărilor, controlul stocurilor, controlul	Evaluarea Strategiei

Planificare

Singurul lucru sigur despre viitorul oricărei organizații este schimbarea, iar *planificarea* este puntea esențială între prezent și viitor care crește probabilitatea de a obține rezultatele dorite. Planificarea este procesul prin care cineva stabilește dacă să încerce o sarcină, elaborează cea mai eficientă modalitate de a atinge obiectivele dorite și se pregătește să depășească dificultățile neașteptate cu resurse adecvate. Planificarea este începutul procesului prin care o persoană sau o afacere poate transforma visele goale în realizări. Planificarea vă permite să evitați capcana de a lucra extrem de greu, dar de a obține puțin.

Planificarea este o investiție inițială în succes. Planificarea ajută o firmă să obțină un efect maxim dintr-un efort dat. Planificarea permite unei firme să ia în considerare factorii relevanți și să se concentreze pe cei critici. Planificarea ajută la asigurarea faptului că firma poate fi pregătită pentru toate eventualitățile rezonabile și pentru toate schimbările care vor fi necesare. Planificarea permite unei firme să adune resursele necesare și să îndeplinească sarcinile în cel mai eficient mod posibil. Planificarea permite unei firme să-și conserve propriile resurse, să evite irosirea resurselor ecologice, să facă un profit echitabil și să fie văzută ca o firmă eficientă și utilă. Planificarea permite unei firme să identifice cu exactitate ceea ce urmează a fi realizat și să detalieze cu precizie cine, ce, când, unde, de ce și cum este necesar pentru atingerea obiectivelor dorite. Planificarea permite unei firme să evalueze dacă efortul, costurile și implicațiile asociate cu atingerea obiectivelor dorite sunt justificate. [10] Planificarea este piatra de temelie a formulării eficiente a strategiei. Dar chiar dacă este considerată baza managementului, este de obicei sarcina pe care managerii o neglijează cel mai mult. Planificarea este esențială pentru implementarea cu succes a strategiei și evaluarea strategiei, în mare parte deoarece organizarea, motivarea, personalul și controlul activităților depind de o bună planificare.

Procesul de planificare trebuie să implice managerii și angajații din întreaga organizație . Orizontul de timp pentru planificare scade de la doi la cinci ani pentru managerii de nivel superior la mai puțin de șase luni pentru managerii de nivel inferior. Punctul important este că toți managerii fac planificare și ar trebui să-i implice pe subalterni în proces pentru a

facilita înțelegerea și angajamentul angajaților.

Planificarea poate avea un impact pozitiv asupra performanței organizaționale și individuale. Planificarea permite unei organizații să identifice și să profite de oportunitățile externe, precum și să minimizeze impactul amenințărilor externe. Planificarea înseamnă mai mult decât extrapolarea din trecut și prezent în viitor. De asemenea, include dezvoltarea unei misiuni, prognozarea evenimentelor și tendințelor viitoare, stabilirea obiectivelor și alegerea strategiilor de urmat.

O organizație poate dezvolta sinergie prin planificare. *Sinergia* există atunci când toată lumea se reunește ca o echipă care știe ce vrea să realizeze; sinergia este efectul 2 + 2 = 5. Prin stabilirea și comunicarea obiectivelor clare, angajații și managerii pot lucra împreună pentru a obține rezultatele dorite. Sinergia poate duce la avantaje competitive puternice. Procesul de management strategic în sine are ca scop crearea de sinergie într-o organizație.

Planificarea permite unei firme să se adapteze piețelor în schimbare și astfel să-și modeleze propriul destin. Managementul strategic poate fi privit ca un proces formal de planificare care permite unei organizații să urmărească mai degrabă strategii proactive decât reactive. Organizațiile de succes se străduiesc să-și controleze propriul viitor, mai degrabă decât să reacționeze doar la forțele și evenimentele externe pe măsură ce acestea apar. Din punct de vedere istoric, organismele și organizațiile care nu s-au adaptat la condițiile în schimbare au dispărut. O adaptare rapidă este necesară astăzi mai mult decât oricând, deoarece schimbările piețelor, economiilor și concurenților din întreaga lume se accelerează. Multe firme nu s-au adaptat la recesiunea globală din ultima vreme și au încetat.

Organizarea

Scopul *organizării* este de a realiza un efort coordonat prin definirea relațiilor de sarcină și de autoritate. A organiza înseamnă a determina cine face ce și cine raportează cui. Există nenumărate exemple în istorie de întreprinderi bine organizate care concurează cu succes împotriva – și în unele cazuri învinge – firme mult mai puternice, dar mai puțin organizate. O firmă bine organizată are în general manageri și angajați motivați care se angajează să vadă succesul organizației. Resursele sunt alocate mai eficient și utilizate mai eficient într-o firmă bine organizată decât într-o firmă dezorganizată.

Funcția de organizare a managementului poate fi văzută ca constând din trei activități secvențiale: împărțirea sarcinilor în locuri de muncă (specializarea muncii), combinarea posturilor pentru a forma departamente (departamentarea) și delegarea de autoritate. Împărțirea sarcinilor în locuri de muncă necesită dezvoltarea fișelor postului și a specificațiilor postului. Aceste instrumente clarifică atât pentru manageri, cât și pentru angajați ce implică anumite locuri de muncă. În *Bogăția Națiunilor,* publicată în 1776, Adam Smith a citat avantajele specializării muncii în fabricarea de ace:

> Un om trage firul, altul îl îndreaptă, al treilea îl taie, al patrulea îl îndreaptă, al cincilea îl macină în vârf pentru a primi capul. Zece bărbați care lucrează în acest mod pot produce 48.000 de ace într-o singură zi, dar dacă toți ar fi lucrat separat și independent , fiecare ar putea în cel mai bun caz să producă douăzeci de ace într-o zi. [11]

Combinarea locurilor de muncă pentru a forma departamente are ca rezultat o structură organizațională, un interval de control și un lanț de comandă. Schimbările de strategie necesită adesea modificări ale structurii, deoarece pozițiile pot fi create, șterse sau îmbinate. Structura organizațională dictează modul în care sunt alocate resursele și cum sunt stabilite obiectivele într-o firmă. Alocarea resurselor și stabilirea obiectivelor geografic, de exemplu, este mult diferită de a face acest lucru în funcție de produs sau client.

Cele mai comune forme de departamentalizare sunt funcționale, diviziale, unități strategice de afaceri și matrice. Aceste tipuri de structuri sunt discutate în continuare în Capitolul 7.

Delegarea autorității este o activitate de organizare importantă, așa cum se evidențiază în vechea zicală „Îți poți da seama cât de bun este un manager observând cum funcționează departamentul său atunci când nu este acolo”. Angajații de astăzi sunt mai educați și mai capabili să participe la luarea deciziilor organizaționale decât oricând. În cele mai multe cazuri, ei se așteaptă să li se delege autoritate și responsabilitate și să fie trași la răspundere pentru rezultate. Delegarea de autoritate este încorporată în procesul de management strategic.

Motivant

Motivarea poate fi definită ca procesul de influențare a oamenilor pentru a îndeplini obiective specifice . [12] Motivația explică de ce unii oameni muncesc din greu, iar alții nu. Obiectivele, strategiile și politicile au șanse mici de a reuși dacă angajații și managerii nu sunt motivați să implementeze strategiile odată ce acestea sunt formulate. Funcția de motivare a managementului include cel puțin patru componente majore: leadership, dinamica de grup, comunicare și schimbare

organizațională.

Atunci când managerii și angajații unei firme se străduiesc să atingă niveluri ridicate de productivitate, acest lucru indică faptul că strategii firmei sunt buni lideri. Liderii buni stabilesc relații cu subalternii, empatizează cu nevoile și preocupările lor, dau un exemplu bun și sunt de încredere și corecți. Leadership-ul include dezvoltarea unei viziuni asupra viitorului firmei și inspirarea oamenilor să muncească din greu pentru a realiza această viziune. Kirkpatrick și Locke au raportat că anumite trăsături îi caracterizează și pe liderii eficienți: cunoașterea afacerii, abilitățile cognitive , încrederea în sine, onestitatea, integritatea și unitatea. [13]

Cercetările sugerează că comportamentul democratic din partea liderilor are ca rezultat atitudini mai pozitive față de schimbare și o productivitate mai mare decât comportamentul autocratic. Drucker a spus:

> Leadership-ul nu este o personalitate magnetică. Asta poate fi la fel de bine demagogie. Nu este „a face prieteni și a influența oamenii". Asta este linguşire. Leadership-ul este ridicarea viziunii unei persoane către obiective mai înalte, ridicarea performanței unei persoane la un standard mai înalt, construirea personalității unei persoane dincolo de limitele sale normale. [14]

Dinamica grupului joacă un rol major în moralul și satisfacția angajaților. În fiecare organizație se formează grupuri sau coaliții informale. Normele coaliților pot varia de la a fi foarte pozitive la foarte negative față de management. Prin urmare, este important ca strategii să identifice componența și natura grupurilor informale dintr-o organizație pentru a facilita formularea, implementarea și evaluarea strategiei. Liderii grupurilor informale sunt deosebit de importanți în formularea și implementarea schimbărilor de strategie.

Comunicarea, poate cel mai important cuvânt în management, este o componentă majoră a motivației. Sistemul de comunicare al unei organizații determină dacă strategiile pot fi implementate cu succes. O bună comunicare bidirecțională este vitală pentru a obține sprijin pentru obiectivele și politicile departamentale și diviziale. Comunicarea de sus în jos poate încuraja comunicarea de jos în sus. Procesul de management strategic devine mult mai ușor atunci când subordonații sunt încurajați să-și discute preocupările, să-și dezvăluie problemele, să ofere recomandări și să ofere sugestii. Un motiv principal pentru instituirea managementului strategic este construirea și sprijinirea rețelelor de comunicare eficiente în întreaga firmă.

> Managerul de mâine trebuie să poată determina oamenii săi să se angajeze în afacere, fie că sunt operatori de mașini sau vicepreședinți juniori. Problema cheie va fi împuternicirea, un termen a cărui putere sugerează necesitatea de a depăși doar împărtășirea puțină informații și un pic de luare a deciziilor. [15]

Personal

Funcția de management a *personalului,* numită și *managementul personalului* sau *managementul resurselor umane,* include activități precum recrutarea, intervievarea, testarea, selectarea, orientarea, formarea, dezvoltarea, îngrijirea, evaluarea, recompensarea, disciplinarea, promovarea, transferul, retrogradarea și concedierea angajaților, precum și gestionarea relațiilor sindicale.

Activitățile de personal joacă un rol major în eforturile de implementare a strategiei și, din acest motiv, managerii de resurse umane devin din ce în ce mai activ implicați în procesul de management strategic. Este important să identificăm punctele tari și punctele slabe din zona de personal.

Complexitatea și importanța activităților de resurse umane au crescut într-o asemenea măsură încât toate organizațiile, cu excepția celor mai mici, au acum nevoie de un manager de resurse umane cu normă întreagă. Numeroase cauze în justiție care afectează direct activitățile de personal sunt decise în fiecare zi. Organizațiile și persoanele pot fi sancționate sever pentru că nu respectă legile și liniile directoare federale, statale și locale legate de personal. Managerii de linie pur și simplu nu pot rămâne la curent cu toate evoluțiile legale și cerințele privind personalul. Departamentul de resurse umane coordonează deciziile privind personalul în firmă, astfel încât o organizație în ansamblu să îndeplinească cerințele legale. Acest departament oferă, de asemenea, coerența necesară în administrarea regulilor companiei, a salariilor, a politicilor și a beneficiilor angajaților, precum și a negocierilor colective cu sindicatele.

Managementul resurselor umane este deosebit de dificil pentru companiile internaționale. De exemplu, incapacitatea soților și a copiilor de a se adapta la noul mediu

poate fi o problemă de personal în transferurile în străinătate. Problemele includ reveniri premature, scăderi ale performanței la locul de muncă, demisii, concedieri, moral scăzut, discordie conjugală și nemulțumire generală . Firme precum Ford Motor și ExxonMobil evaluează și intervievează soții și copiii înainte de a desemna persoane în posturi în străinătate. Corporația 3M prezintă copiii colegilor din țara țintă și oferă soților beneficii educaționale.

Controlul

Funcția *de control* a managementului include toate acele activități întreprinse pentru a se asigura că operațiunile efective sunt conforme cu operațiunile planificate. Toți managerii dintr-o organizație au responsabilități de control, cum ar fi efectuarea evaluărilor de performanță și luarea măsurilor necesare pentru a minimiza ineficiența. Funcția de control a managementului este deosebit de importantă pentru evaluarea eficientă a strategiei. Controlul constă din patru pași de bază:

1. Stabilirea standardelor de performanță
2. Măsurarea performanței individuale și organizaționale
3. Compararea performanței reale cu standardele de performanță planificate
4. Luarea de măsuri corective

Măsurarea performanței individuale este adesea efectuată ineficient sau deloc în organizații. Unele motive pentru acest neajuns sunt că evaluările pot crea confruntări pe care majoritatea managerilor preferă să le evite, pot dura mai mult timp decât sunt dispuși să acorde majoritatea managerilor și pot necesita abilități de care mulți manageri le lipsesc. Nicio abordare unică pentru măsurarea performanței individuale nu este fără limitări. Din acest motiv, o organizație ar trebui să examineze diferite metode, cum ar fi scala grafică de evaluare, scala de evaluare ancorată comportamental și metoda incidentului critic, apoi să dezvolte sau să selecteze o abordare de evaluare a performanței care se potrivește cel mai bine nevoilor firmei. Din ce în ce mai mult, firmele se străduiesc să coreleze performanța organizațională cu salariile managerilor și angajaților. Acest subiect este discutat în continuare în capitolul 7.

Lista de întrebări pentru auditul de management

Următoarea listă de întrebări de verificare poate ajuta la determinarea punctelor forte și slabe specifice în zona funcțională a afacerii. Un răspuns „*nu”* la orice întrebare ar putea indica o potențială slăbiciune, deși semnificația strategică și implicațiile răspunsurilor negative, desigur, vor varia în funcție de organizație, industrie și gravitatea slăbiciunii. Răspunsurile pozitive sau da la întrebările din lista de verificare sugerează potențiale arii de forță.

1. Firma folosește concepte de management strategic?
2. Sunt obiectivele și scopurile companiei măsurabile și bine comunicate?
3. Managerii de la toate nivelurile ierarhice planifică eficient?
4. Managerii delegă bine autoritatea?
5. Este structura organizației adecvată?
6. Sunt fișele postului și specificațiile postului clare?
7. Este moralul angajaților ridicat?
8. Sunt scazute fluctuatia angajatilor si absenteismul?
9. Sunt eficiente mecanismele organizaționale de recompensare și control?

Marketing

Marketingul poate fi descris ca fiind procesul de definire, anticipare, creare și îndeplinire a nevoilor și dorințelor clienților pentru produse și servicii. Există șapte *funcții de bază ale marketingului:* (1) analiza clienților, (2) vânzarea de produse/servicii, (3) planificarea produselor și serviciilor, (4) stabilirea prețurilor, (5) distribuție, (6) cercetare de marketing și (7) analiza oportunităților . [16] Înțelegerea acestor funcții îi ajută pe strategii să identifice și să evalueze punctele forte și punctele slabe ale marketingului.

Analiza Clientului

Analiza clienților - examinarea și evaluarea nevoilor, dorințelor și dorințelor consumatorilor - implică administrarea de sondaje ale clienților, analiza informațiilor consumatorilor, evaluarea strategiilor de poziționare pe piață, dezvoltarea

profilurilor clienților și determinarea strategiilor optime de segmentare a pieței. Informațiile generate de analiza clienților pot fi esențiale în dezvoltarea unei declarații eficiente de misiune. Profilurile clienților pot dezvălui caracteristicile demografice ale clienților unei organizații. Cumpărătorii, vânzătorii, distribuitorii, oamenii de vânzări, managerii, angrosiștii, comercianţii cu amănuntul, furnizorii şi creditorii pot participa cu toţii la culegerea de informaţii pentru a identifica cu succes nevoile şi dorințele clienților. Organizațiile de succes monitorizează continuu modelele de cumpărare ale clienților actuali și potențiali.

Vanzarea produselor/serviciilor

Implementarea cu succes a strategiei se bazează, în general, pe capacitatea unei organizații de a vinde un anumit produs sau serviciu. *Vânzarea* include multe activități de marketing, cum ar fi publicitate , promovarea vânzărilor, publicitate, vânzarea personală, managementul forței de vânzări, relațiile cu clienții și relațiile cu dealerii. Aceste activități sunt deosebit de critice atunci când o firmă urmărește o strategie de penetrare a pieței. Eficacitatea diferitelor instrumente de vânzare pentru produse de larg consum și produse industriale variază. Vânzarea personală este cea mai importantă pentru companiile de bunuri industriale , iar publicitatea este cea mai importantă pentru companiile de bunuri de larg consum.

Cheltuielile de publicitate din SUA sunt de așteptat să scadă cu 6,2% în 2009, până la 161,8 miliarde de dolari. [17] Un aspect al reclamelor într-o recesiune este că, în general, vizează mai direct concurenții, iar această practică de marketing este valabilă în vremurile noastre economice proaste. Nick Brien de la Mediabrands spune: „Reclamele trebuie să devină combative în momentele proaste. Este o luptă de câini și este vorba despre a deveni mai slab și mai rău." Specialiștii în marketing în 2009 spun, de asemenea, că reclamele vor fi mai puţin fastuoase şi pline de farmec

TABELUL 4-4 Caracteristicile de dorit ale reclamelor într-o recesiune economică globală

1. Ține direct concurenții, deci mai slab, mai rău și la obiect.
2. Fii mai puțin luxos și mai plin de farmec, necesitând mai puțini dolari pentru producție pentru a te dezvolta.
3. Fii scurt și dulce, mai ales reclame de 10 și 15 secunde, mai degrabă decât 30 de secunde.
4. „Te fac să te simți bine" sau „te pun într-o dispoziție bună" pentru că (a) reclamele pot fi evitate mai ușor decât oricând și (b) oamenii trec prin momente grele și caută confort.
5. Fii mai răspândit, cum ar fi în autobuze, lifturi, telefoane mobile și camioane.
6. Apar mai puțin pe site-urile Web, pe măsură ce reclamele banner devin noul mesaj nedorit.
7. Roșul va depăși culoarea portocalie ca cea mai populară culoare publicitară.
8. Mai mult ca oricând, puneți accent pe prețul și valoarea scăzută față de rivali.
9. Mai mult ca oricând, subliniați modul în care produsul/serviciul vă va face viața mai bună.

Sursa: Pe baza lui Suzanne Vranica, „Ads to Go Leaner, Meaner in '09", *Wall Street Journal* (5 ianuarie 2009): B8.

într-o recesiune. Tabelul 4-4 enumeră caracteristicile specifice ale reclamelor apărute la sfârșitul anului 2009 și 2010, ca răspuns la vremurile grele economice cu care se confruntă oamenii din întreaga țară și din întreaga lume. Se preconizează că totalul trimiterilor de publicitate online din SUA va scădea cu 0,3%, până la 36,9 miliarde de dolari în 2009, după ce a crescut cu 8,5% în 2008.

O reclamă de 30 de secunde la Super Bowl din 2009 a costat 3 milioane de dolari. Rețeaua NBC care difuzează Super Bowl a încasat 206 milioane de dolari din venituri din reclamă din difuzare, deoarece puțin peste 95 de milioane de oameni i-au urmărit pe Pittsburgh Steelers învingându-i pe Arizona Cardinals în Super Bowl XLIII. Cea mai vizionată emisiune de televiziune din istorie a fost finala sezonului 1983 al *M*A*S*H,* care a atras 106 milioane de telespectatori.

În 2009, Visa a lansat o campanie de publicitate în valoare de 140 de milioane de dolari, care include reclame tipărite, TV, în aer liber și pe internet, concepute pentru a convinge consumatorii că cardurile de debit „sunt mai convenabile, mai sigure și mai sigure decât numerarul sau cecurile".

Companiile farmaceutice și-au redus în medie cheltuielile pentru publicitatea consumatorilor pentru medicamentele eliberate pe bază de rețetă cu 8% în 2008, până la 4,4 miliarde de dolari. Aceasta a fost prima scădere anuală din 1997 în eforturile lor de a determina pacienții să solicite un anumit medicament de la medicul lor.

Determinarea punctelor forte și a punctelor slabe ale organizației în funcția de vânzare a marketingului este o parte importantă a efectuării unui audit intern de management strategic. În ceea ce privește produsele și serviciile de publicitate pe internet, o nouă tendință

este aceea de a baza tarifele de publicitate exclusiv pe ratele de vânzare. Această nouă responsabilitate contrastează puternic cu publicitatea tradițională difuzată și tipărită, care bazează tarifele pe numărul de persoane care se așteaptă să vadă o anumită reclamă. Noile tarife de publicitate online cost-pe-vânzare sunt posibile deoarece orice site web poate monitoriza ce utilizator dă clic pe ce reclamă și apoi poate înregistra dacă acel consumator cumpără efectiv produsul. Dacă nu există vânzări, atunci reclama este gratuită.

Planificarea produselor și serviciilor

Planificarea produselor și serviciilor include activități precum marketingul de testare; poziționarea produsului și a mărcii; conceperea garanțiilor; ambalare; determinarea opțiunilor, caracteristicilor, stilului și calității produsului; ștergerea produselor vechi; și furnizarea de servicii pentru clienți. Planificarea produselor și serviciilor este deosebit de importantă atunci când o companie urmărește dezvoltarea sau diversificarea produsului.

Una dintre cele mai eficiente tehnici de planificare a produselor și serviciilor este *marketingul de testare*. Piețele de testare permit unei organizații să testeze planuri alternative de marketing și să prognozeze vânzările viitoare de produse noi. În desfășurarea unui proiect de piață de testare, o organizație trebuie să decidă câte orașe să includă, ce orașe să includă, cât timp să ruleze testul, ce informații să colecteze în timpul testului și ce acțiuni să întreprindă după ce testul a fost finalizat. Marketingul de testare este folosit mai frecvent de companiile de bunuri de larg consum decât de companiile de bunuri industriale. Marketingul de testare poate permite unei organizații să evite pierderi substanțiale prin dezvăluirea produselor slabe și a abordărilor de marketing ineficiente înainte de a începe producția la scară largă . Starbucks testează în prezent marketingul vânzând bere și vin în magazinele sale pentru a-și crește vânzările „după ORA 17:00 ” .

Prețuri

Cinci părți interesate majore afectează deciziile de *stabilire a prețurilor* : consumatori, guverne, furnizori, distribuitori și concurenți. Uneori, o organizație va urma o strategie de integrare avansată, în primul rând pentru a obține un control mai bun asupra prețurilor percepute de consumatori. Guvernele pot impune constrângeri privind fixarea prețurilor, discriminarea prețurilor, prețurile minime, prețurile unitare, publicitatea prețurilor și controlul prețurilor. De exemplu, Legea Robinson-Patman interzice producătorilor și angrosilor să discrimineze prețurile între cumpărătorii membri ai canalului (furnizori și distribuitori) dacă concurența este afectată.

Organizațiile concurente trebuie să aibă grijă să nu coordoneze reducerile, termenii creditului sau condițiile de vânzare; să nu discute despre prețuri, majorări și costuri la întâlnirile asociațiilor comerciale; și să nu aranjeze emiterea de noi liste de prețuri la aceeași dată, rotirea ofertelor mici pe contracte sau restricționarea uniformă a producției pentru a menține prețurile ridicate. Strategii ar trebui să vadă prețul atât dintr-o perspectivă pe termen scurt, cât și dintr-o perspectivă pe termen lung, deoarece concurenții pot copia modificările de preț cu relativă ușurință. Adesea, o firmă dominantă va egala în mod agresiv toate reducerile de preț de către concurenți.

În ceea ce privește prețurile, pe măsură ce valoarea dolarului crește, companiile multinaționale americane au de ales. Pot crește prețurile în moneda locală a unei țări străine sau riscă să piardă vânzări și cota de piață. Alternativ, firmele multinaționale pot menține prețurile constante și se pot confrunta cu un profit redus atunci când veniturile lor din export sunt raportate în SUA în dolari.

Concurența intensă a prețurilor, creată de recesiunea economică globală, cuplată cu cumpărăturile comparative între prețuri pe internet a redus marjele de profit la niveluri minime pentru majoritatea companiilor. De exemplu, biletele de avion, prețurile de închiriere de mașini, tarifele camerelor de hotel și prețurile computerelor sunt mai mici astăzi decât au fost în mulți ani.

Ca răspuns la recesiunea economică, lanțul de restaurante de familie Denny's a făcut ceva ce niciun lanț de restaurante de familie nu mai făcuse până acum: oferiți micul dejun de la 6 DIMINEAȚA până la 14:00 pe 8 februarie 2009, la toate restaurantele sale din Statele Unite. Peste 2 milioane de oameni au profitat de micul dejun gratuit la toate, cu excepția la două dintre cele 1.550 de restaurante Denny's din toată țara. Întreaga promoție, inclusiv mâncarea, forța de muncă și difuzarea unui reclam la Super Bowl cu duminică înainte, l-a costat pe Denny's aproximativ 5 milioane de dolari. Cu toate acestea, firma a cules tone de relații publice pozitive, precum și 50 de milioane de dolari de acoperire gratuită a știrilor la nivel național și a crescut foarte mult loialitatea clienților. „Oamenii iubesc lucrurile gratuite atunci când banii sunt strânși”, spune Dan Ariely, profesor de afaceri la Universitatea Duke. Alte firme au stabilit recent un preț de zero pentru produsele lor, inclusiv McDonald's, Starbucks, Dunkin' Donuts și Panera Bread. CEO-ul Denny’s, Nelson Marchioli, spune că Denny’s a făcut mai bine decât să-și pastreze rentabilitatea în ziua micului dejun gratuit și s-ar putea să facă această promovare din nou. [18]

Distributie

Distribuția include depozitarea, canalele de distribuție, acoperirea distribuției, locațiile site-urilor de vânzare cu amănuntul, teritoriile de vânzare, nivelurile și locația stocurilor, transportatorii, comerțul cu ridicata și cu amănuntul. Majoritatea producătorilor de astăzi nu își vând bunurile direct consumatorilor. Diverse entități de marketing acționează ca intermediari; ele poartă o varietate de nume, cum ar fi angrosisti, comercianți cu amănuntul, brokeri, facilitatori, agenți, vânzători sau pur și simplu distribuitori.

Distribuția devine deosebit de importantă atunci când o firmă se străduiește să implementeze o strategie de dezvoltare a pieței sau de integrare viitoare. Unele dintre cele mai complexe și provocatoare decizii cu care se confruntă o firmă se referă la distribuția produselor. Intermediarii înfloresc în economia noastră, deoarece mulți producători nu au resursele financiare și expertiza pentru a desfășura marketing direct. Producătorii care își permit să vândă direct publicului pot obține adesea profituri mai mari prin extinderea și îmbunătățirea operațiunilor lor de producție.

Organizațiile de succes identifică și evaluează modalități alternative de a ajunge pe piața lor finală. Abordările posibile variază de la vânzarea directă la utilizarea doar a unuia sau mai multor angrosiști și detailiști. Punctele forte și punctele slabe ale fiecărei alternative de canal ar trebui determinate în funcție de criterii economice, de control și adaptative. Organizațiile ar trebui să ia în considerare costurile și beneficiile diferitelor opțiuni de vânzare cu ridicata și cu amănuntul. Ei trebuie să ia în considerare necesitatea de a motiva și controla membrii canalului și nevoia de a se adapta la schimbările din viitor. Odată ce un canal de marketing este ales, o organizație trebuie de obicei să adere la el pentru o perioadă lungă de timp.

Cercetare de marketing

Cercetarea de marketing este colectarea, înregistrarea și analizarea sistematică a datelor despre problemele legate de comercializarea bunurilor și serviciilor. Cercetarea de marketing poate descoperi punctele forte și punctele slabe critice, iar cercetătorii de marketing folosesc numeroase scale, instrumente, proceduri, concepte și tehnici pentru a culege informații. Activitățile de cercetare de marketing sprijină toate funcțiile de afaceri majore ale unei organizații. Organizațiile care posedă abilități excelente de cercetare de marketing au o putere sigură în urmărirea strategiilor generice.

> Președintele PepsiCo a spus: „Privirea la concurență este cea mai bună formă de cercetare de piață a companiei. Majoritatea succeselor noastre strategice sunt idei pe care le împrumutăm de pe piață, de obicei de la un mic competitor regional sau local. În fiecare caz, descoperim o idee nouă promițătoare, o îmbunătățim și apoi depășim concurentul nostru.” [19]

Analiza cost/beneficiu

A șaptea funcție a marketingului este *analiza cost/beneficiu,* care implică evaluarea costurilor, beneficiilor și riscurilor asociate cu deciziile de marketing. Sunt necesari trei pași pentru a efectua o analiză cost/beneficiu: (1) calculați costurile totale asociate cu o decizie, (2) estimați beneficiile totale din decizie și (3) comparați costurile totale cu beneficiile totale. Când beneficiile așteptate depășesc costurile totale, o oportunitate devine mai atractivă. Uneori, variabilele incluse într-o analiză cost/beneficiu nu pot fi cuantificate sau chiar măsurate, dar de obicei se pot face estimări rezonabile pentru a permite efectuarea analizei. Un factor cheie care trebuie luat în considerare este riscul. Analiza cost/beneficiu ar trebui efectuată și atunci când o companie evaluează modalități alternative de a fi responsabilă social.

Lista de întrebări pentru auditul de marketing

Următoarele întrebări despre marketing trebuie examinate în planificarea strategică:

1. Sunt piețele segmentate eficient?
2. Este organizația bine poziționată în rândul concurenților?
3. Cota de piata a firmei a crescut?
4. Sunt canalele de distribuție actuale fiabile și rentabile?
5. Are firma o organizație eficientă de vânzări?
6. Firma efectuează cercetări de piață?
7. Calitatea produselor și serviciul pentru clienți sunt bune?
8. Produsele și serviciile firmei au prețuri adecvate?
9. Are firma o strategie eficientă de promovare, publicitate și publicitate?
10. Sunt eficiente de marketing, planificare și bugetare?
11. Managerii de marketing ai firmei au experiență și pregătire adecvată?
12. Prezența companiei pe internet este excelentă în comparație cu rivalii?

Finanțe/Contabilitate

Situația financiară este adesea considerată cea mai bună măsură a poziției competitive a unei firme și a atractivității generale pentru investitori. Determinarea punctelor forte și a punctelor slabe ale unei organizații este esențială pentru formularea eficientă a strategiilor. Lichiditatea unei firme , efectul de levier, capitalul de lucru, profitabilitatea, utilizarea activelor, fluxul de numerar și capitalul propriu pot elimina unele strategii ca fiind alternative fezabile. Factorii financiari modifică adesea strategiile existente și modifică planurile de implementare.

TABELUL 4-5 Site-uri web excelente pentru a obține informații despre companii, inclusiv rapoarte financiare

http://marketwatch.multexinvestor.com http://moneycentral.msn.com http://finance.yahoo.com
www.clearstation.com
https://us.etrade.com/e/t/invest/markets www.hoovers.com

În Tabelul 4-5 sunt prezentate site-uri web deosebit de bune de pe care să obțineți informații financiare despre firme.

Funcții financiare/contabile

Potrivit lui James Van Horne, *funcțiile de finanțare/contabilitate* cuprind trei decizii: decizia de investiție, decizia de finanțare și decizia de dividend. [20] Analiza raportului financiar este metoda cea mai utilizată pentru a determina punctele forte și punctele slabe ale unei organizații în domeniile investițiilor, finanțării și dividendelor. Deoarece domeniile funcționale ale afacerii sunt atât de strâns legate, ratele financiare pot semnala punctele forte sau slabe în activitățile de management, marketing, producție, cercetare și dezvoltare și sistemele informaționale de management. Este important de remarcat aici că rapoartele financiare sunt aplicabile în mod egal în organizațiile cu scop profit și nonprofit. Chiar dacă organizațiile nonprofit în mod evident nu ar avea rate de rentabilitate a investiției sau câștiguri pe acțiune, acestea ar monitoriza în mod obișnuit multe alte rate speciale. De exemplu, o biserică ar monitoriza raportul dintre contribuțiile în dolari și numărul de membri, în timp ce o grădină zoologică ar monitoriza vânzările de alimente în dolari și numărul de vizitatori. O universitate ar monitoriza numărul de studenți împărțit la numărul de profesori. Prin urmare, fiți creativ atunci când efectuați o analiză a raportului pentru organizațiile nonprofit, deoarece acestea se străduiesc să fie solide din punct de vedere financiar, așa cum fac firmele cu scop profit.

Decizia *de investiție,* numită și *bugetare de capital*, este alocarea și realocarea capitalului și a resurselor către proiecte, produse, active și divizii ale unei organizații. Odată ce strategiile sunt formulate, deciziile de buget de capital sunt necesare pentru a implementa cu succes strategiile. Decizia *de finanțare* determină cea mai bună structură de capital pentru firmă și include examinarea diferitelor metode prin care firma poate strânge capital (de exemplu, prin emiterea de acțiuni, creșterea datoriilor, vânzarea de active sau utilizarea unei combinații a acestor abordări). Decizia de finanțare trebuie să ia în considerare atât nevoile de capital de lucru pe termen scurt, cât și pe termen lung. Două indicatori financiari cheie care indică dacă deciziile de finanțare ale unei firme au fost eficiente sunt raportul datorie/capital propriu și raportul datorie/total active.

Deciziile privind dividendele vizează aspecte precum procentul câștigurilor plătite acționarilor , stabilitatea dividendelor plătite în timp și răscumpărarea sau emiterea de acțiuni. Deciziile privind dividendele determină cantitatea de fonduri care sunt reținute într-o firmă în comparație cu suma plătită acționarilor. Trei indicatori financiari care sunt utile în evaluarea deciziilor de dividende ale unei firme sunt raportul câștig-pe-acțiune, raportul dividende-pe-acțiune și raportul preț-câștig. Beneficiile plății dividendelor către investitori trebuie să fie echilibrate cu beneficiile reținerii interne a fondurilor și nu există o formulă stabilită pentru a echilibra acest compromis. Din motivele enumerate aici, dividendele sunt uneori plătite chiar și atunci când fondurile ar putea fi mai bine reinvestite în afacere sau atunci când firma trebuie să obțină surse externe de capital:

1. Plata dividendelor în numerar este obișnuită. Nerespectarea acestui lucru ar putea fi considerată un stigmat. O modificare a dividendelor este considerată un semnal despre viitor.
2. Dividendele reprezintă un punct de vânzare pentru bancherii de investiții. Unii investitori instituționali pot cumpăra doar acțiuni care plătesc dividende.
3. Acționarii cer adesea dividende, chiar și în companiile cu oportunități mari de reinvestire a tuturor fondurilor disponibile.
4. Există un mit conform căruia plata dividendelor va duce la un preț mai mare al acțiunilor.

Peste 10% dintre companiile S&P 500 și-au redus plata dividendelor în 2009. Numărul record de reduceri și suspendări de dividende de către companii continuă. Un total de 68 de

companii S&P 500 au redus cu 40,61 miliarde de dolari banii plătiți de dividende în 2008, dar cele mai multe dintre aceste reduceri au fost în rândul băncilor și firmelor de brokeraj. Prețurile acțiunilor pentru firme au scăzut mai rapid și mai mult în 2008 decât plățile de dividende. Dintre toate companiile publice din SUA, aproximativ 225 și-au mărit plata dividendelor în 2008.

Cu sediul în Stockholm, Suedia, producătorul de echipamente de telecomunicații Ericsson și-a redus recent dividendul la 1,85 coroane pe acțiune, în scădere de la 2,50 coroane cu anul precedent. De asemenea, compania a concediat 5.000 de angajați în 2009, deoarece venitul său net a scăzut. Seagate Technology Inc. și-a redus recent dividendul trimestrial cu 75 la sută, ca parte a unei restructurări și întăriri a bilanțului său pentru a face față cererii în scădere a companiei. În 2009, Seagate a concediat 2.950 de angajați și a redus salariile ofițerilor de top cu până la 25 la sută.

Sherwin-Williams are o politică de lungă durată de a plăti dividende egale cu 30% din câștigurile din anul precedent. Firma a urmat această politică în 2008, plătind 1,40 USD per acțiune. Producătorul de vopsele și alte acoperiri se așteaptă să mențină această politică din nou în 2009. Sherwin-Williams a închis 80 din cele 3.300 de magazine în 2008 și are o relație puternică cu magazinele Wal-Mart.

Cel mai mare producător de oțel din lume, ArcelorMittal, și-a redus recent dividendul din 2009 cu 50%, până la 75 de cenți, anulând angajamentul din 2008 de a menține un dividend de 1,50 USD. Cu sediul în Luxemburg, ArcelorMittal a suferit pierderi trimestriale de miliarde de dolari în câștiguri.

Consiliul de administrație al companiei New York Times a suspendat 100% plățile de dividende ale companiei la începutul lui 2009 pentru a economisi aproximativ 34,5 milioane de dolari anual. Compania încearcă, de asemenea, să vândă o parte din clădirea sediului său de 52 de etaje pentru a strânge numerar. Times Company se alătură unei liste tot mai mari de companii media care și-au suspendat total dividendele, inclusiv EW Scripps Company, Media General Inc. și McClatchy Company.

În aprilie 2009, IBM și-a majorat dividendul trimestrial cu 10% și a adăugat 3 miliarde de dolari la programul său de cumpărare de acțiuni. Acest anunț a venit la scurt timp după ce IBM a pierdut în fața Oracle în procesul de achiziție a Sun Microsystems Corp.

În 2009, JP Morgan și-a redus dividendele cu 87 la sută, până la 5 cenți pe acțiune, economisind companiei 5 miliarde de dolari anual. Investitorii au fost surprinși de reducerea drastică, deoarece JP Morgan era considerată una dintre cele mai sănătoase bănci din SUA la acea vreme. Acțiunile companiei au crescut cu 6% la știri, la 20,64 USD per acțiune.

Wells Fargo a redus în 2009 plata dividendelor cu 85%, până la 5 cenți pe acțiune. Această mișcare a venit la doar două luni după ce firma a achiziționat rivalul Wachovia Corp. pentru 12,68 miliarde de dolari. Wells Fargo plătise al treilea cel mai mare dividend din indicele S&P 500, după AT&T și Exxon Mobil.

Oracle se descurcă grozav în recesiunea economică globală. Compania a emis primul dividend în 2009 și a înregistrat o creștere a veniturilor cu 2% pentru al treilea trimestru al anului fiscal 2009. Cu sediul în Redwood Shores, California, producătorul de software de afaceri are 8,2 miliarde de dolari în numerar și generează aproximativ 8 miliarde de dolari în numerar pe an. [21] Din punct de vedere istoric, companiile de tehnologie nu au emis dividende, iar puținele companii de tehnologie care plătesc dividende, cum ar fi Microsoft și Intel, nu au redus plățile și continuă să stocheze rezerve mari de numerar.

Tipuri de bază de rapoarte financiare

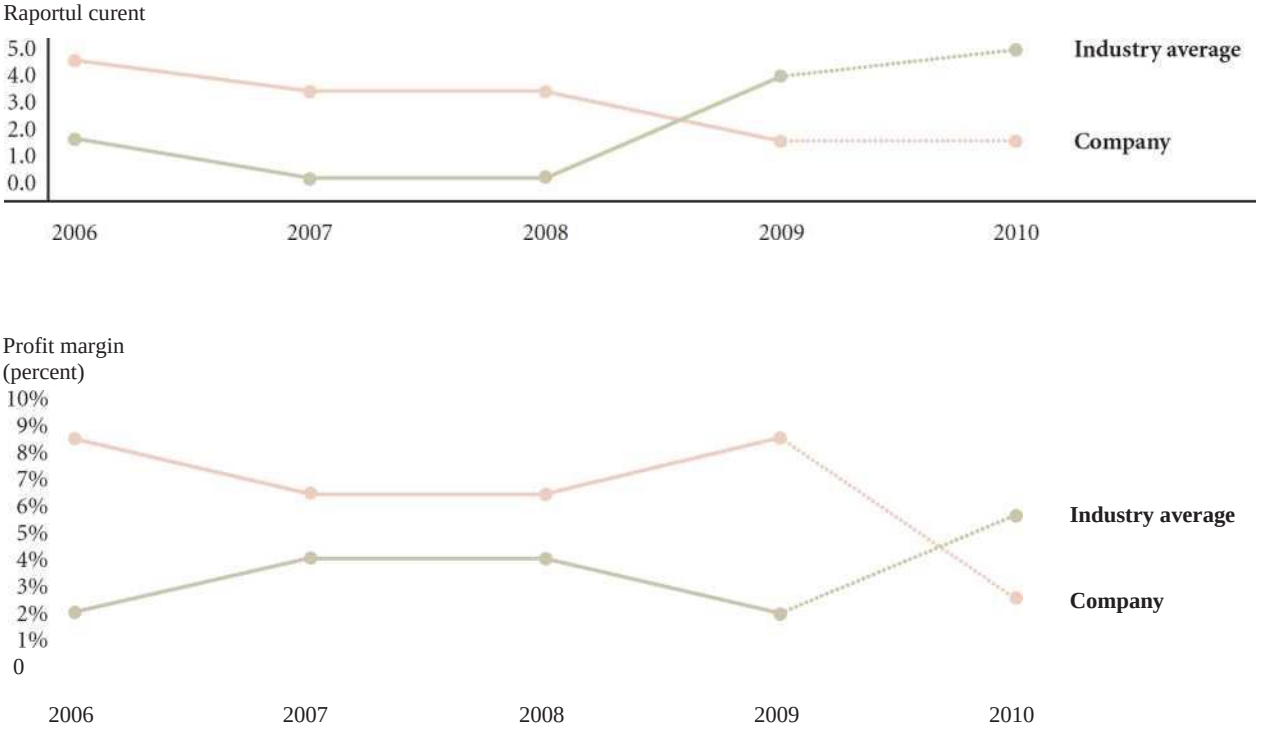
Rapoartele financiare sunt calculate din declarația de venit și bilanțul unei organizații. Calcularea ratelor financiare este ca și cum ați face o fotografie, deoarece rezultatele reflectă o situație doar la un moment dat. Compararea ratelor de-a lungul timpului și cu mediile industriei este mai probabil să aibă ca rezultat statistici semnificative care pot fi utilizate pentru a identifica și evalua punctele forte și punctele slabe. Analiza tendințelor, ilustrată în Figura 4-3, este o tehnică utilă care încorporează atât dimensiunea de timp, cât și dimensiunea medie a ratei financiare a industriei. Rețineți că liniile punctate dezvăluie rapoarte proiectate. Unele site-uri Web, cum ar fi cele prezentate în Tabelul 4-5, calculează rapoarte financiare și oferă date cu diagrame.

Tabelul 4-6 oferă un rezumat al indicatorilor financiari cheie, care arată cum este calculat fiecare raport și ce măsoară fiecare raport. Cu toate acestea, toate rapoartele nu sunt

semnificative pentru toate industriile și companiile. De exemplu, cifra de afaceri a creanțelor și colectarea medie

FIGURA 4-3

O analiză a tendinței raportului financiar



perioada nu sunt foarte semnificative pentru o companie care face în principal o afacere cu încasări în numerar. Indicatorii financiari cheie pot fi clasificați în următoarele cinci tipuri:

1. ***Indicatorii de lichiditate*** măsoară capacitatea unei firme de a îndeplini obligațiile pe termen scurt care ajung la scadență. Raportul curent
   Raport rapid (sau test acid).
2. ***Ratele de levier*** măsoară măsura în care o firmă a fost finanțată prin datorii. Raportul datorii-total-active
   Raportul datorie-capital propriu
   Raportul datoriei pe termen lung la capitaluri proprii
   Raportul ori-dobândă-câștigată (sau acoperire).
3. ***Ratele de activitate*** măsoară cât de eficient își folosește o firmă resursele. Cifra de afaceri a stocurilor
   Cifra de afaceri a activelor fixe
   Cifra de afaceri totală a activelor
   Cifra de afaceri a creantelor
   Perioada medie de colectare
4. ***Indicatorii de rentabilitate*** măsoară eficiența generală a managementului, așa cum este indicată de randamentele generate de vânzări și investiții.
   Marja de profit brut
   Marja profitului din exploatare
   Marja de profit net
   Rentabilitatea totală a activelor (ROA)
   Rentabilitatea capitalurilor proprii (ROE)
   Profitul pe acțiune (EPS)
   Raportul preț-câștiguri

TABELUL 4-6 Un rezumat al principalelor indicatori financiari

Raport	Cum calculat	Ce Măsoară
Ratele de lichiditate		
Raportul curent	Active circulante / Datorii curente	Măsura în care o firmă își poate îndeplini obligațiile pe termen scurt
Raport rapid	Active circulante minus stocurile / Datorii **curente**	Măsura în care o firmă își poate îndeplini obligațiile pe termen scurt fără a se baza pe vânzarea stocurilor sale
Rate de levier		
Raportul datorie-total-active	Datoria totală / Total active	Procentul din totalul fondurilor oferite de creditori
Raportul datorie-capital propriu	Datoria totală / Total capitaluri proprii	Procentul din totalul fondurilor oferite de creditori comparativ cu proprietarii
Raportul datoriei pe termen lung la capitaluri proprii	Datorie pe termen lung / Total capitaluri proprii	Echilibrul dintre datorii și capitaluri proprii în structura de capital pe termen lung a unei firme
Raportul timp-dobândă-câștigat	Profituri înainte de dobânzi și impozite / Taxele totale de **dobânzi**	Măsura în care câștigurile pot scădea fără ca firma să devină în imposibilitatea de a-și acoperi costurile anuale ale dobânzii
Raportul de activitate		
Cifra de afaceri a stocurilor	Vânzări / Inventarul de produse finite	Dacă o firmă deține stocuri excesive de stocuri și dacă o firmă își vinde lent stocurile în comparație cu media industriei
Cifra de afaceri a activelor fixe	Vânzări / Mijloace fixe	Productivitatea vânzărilor și utilizarea instalațiilor și echipamentelor
Cifra de afaceri totală a activelor	Vânzări / Total active	Dacă o firmă generează un volum suficient de afaceri pentru mărimea investiției sale în active
Cifra de afaceri a creantelor	Vânzări anuale de credit / Creanţe de încasat	Durata medie de timp pe care o întreprindere îi ia pentru a colecta vânzări de credit (în termeni procentuali)
Perioada medie de colectare	Creanţe de încasat / Total vânzări de credit/ 365 **zile**	Durata medie de timp pe care o întreprindere îi ia pentru colectarea vânzărilor de credit (în zile)
Ratele de rentabilitate		
Marja de profit brută	Vânzări minus costul mărfurilor vândute / Vânzări	Marja totală disponibilă pentru acoperirea cheltuielilor de exploatare și obținerea unui profit
Marja de profit operațional	Câștig înainte de dobânzi și impozite (EBIT) / Sa **l** es	Rentabilitatea fără grija pentru impozite și dobânzi
Marja de profit net	Venitul net / Vânzări	Profiturile după impozitare pe dolar vânzări
Rentabilitatea activelor totale (ROA)	Venitul net / Total active	Profiturile după impozitare pe dolar de active; acest raport se mai numește și rentabilitatea investiției (ROI)
Rentabilitatea capitalurilor proprii (ROE)	Venitul net / Total capitaluri proprii	Profiturile după impozitare pe dolar din - investiția deținătorilor de acțiuni în firmă

(continuare)

TABELUL 4-6 Un rezumat al principalelor indicatori financiari—continuare

Raport	Cum calculat	Ce Măsoară

Ratele de rentabilitate		
Venitul pe acțiune (EPS)	Venitul net / Numărul de acțiuni ale acțiunilor comune în	Câștiguri disponibile proprietarilor de stoc comun
Raportul preț-câștiguri	Prețul de piață pe acțiune / Câștigul pe acțiune	Atractivitatea firmei pe capitaluri proprii pieţelor
Ratele de creștere		
Vânzări	Creștere procentuală anuală a vânzărilor totale	Rata de creștere a vânzărilor firmei
Venitul net	Creștere procentuală anuală a profiturilor	Rata de creștere a profitului firmei
Câștigurile pe acțiune	Creștere procentuală anuală a EPS	Rata de creștere a companiei în EPS
Dividende pe acțiune	Creștere procentuală anuală a dividendelor pe acțiune	Rata de creștere a companiei în dividende pe acțiune

5. ***Ratele de creștere*** măsoară capacitatea firmei de a-și menține poziția economică în creșterea economiei și industriei.
   Vânzări
   Venitul net
   Câștigul pe acțiune
   Dividende pe acțiune

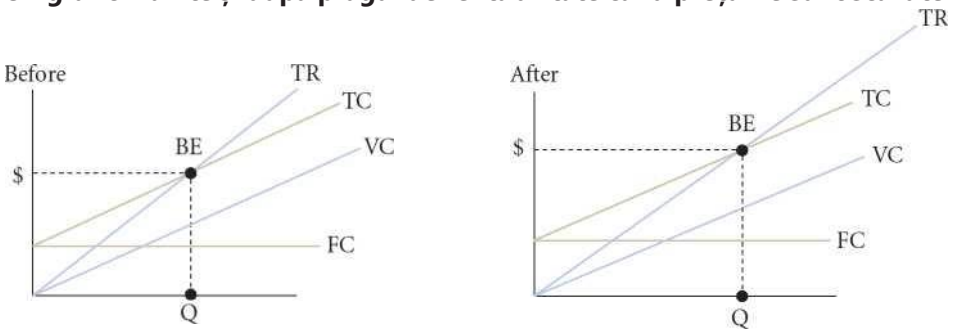
Analiza raportului financiar trebuie să depășească calculul și interpretarea efectivă a ratelor. Analiza trebuie efectuată pe trei fronturi separate:

1. ***Cum s-a schimbat fiecare raport în timp?*** Aceste informații oferă un mijloc de evaluare a tendințelor istorice. Este important de reținut dacă fiecare raport a crescut, a scăzut sau aproape constant. De exemplu, o marjă de profit de 10% ar putea fi proastă dacă tendința a scăzut cu 20% în fiecare din ultimii trei ani. Dar o marjă de profit de 10 la sută ar putea fi excelentă dacă tendința a fost în sus, în sus, în sus. Prin urmare, calculați modificarea procentuală a fiecărui raport de la un an la altul pentru a evalua performanța financiară istorică pe acea dimensiune. Identificați și examinați modificările procentuale mari ale unui raport financiar de la un an la altul.
2. ***Cum se compară fiecare raport cu normele din industrie?*** Raportul de rotație a stocurilor unei firme poate părea impresionant la prima vedere, dar poate păli în comparație cu standardele sau normele din industrie. Industriile pot diferi dramatic în anumite rapoarte. De exemplu, companiile de produse alimentare, cum ar fi Kroger, au o cifră de afaceri mare a stocurilor, în timp ce dealerii auto de telefonie mobilă au o cifră de afaceri mai mică. Prin urmare, compararea raporturilor unei firme în cadrul industriei sale poate fi esențială pentru a determina puterea/slăbiciunea.
3. ***Cum se compară fiecare raport cu concurenții cheie?*** Adesea, concurența este mai intensă între mai mulți concurenți dintr-o anumită industrie sau locație decât între toate firmele rivale din industrie. Atunci când acest lucru este adevărat, analiza raportului financiar ar trebui să includă compararea cu acei concurenți cheie. De exemplu, dacă raportul de profitabilitate al unei firme este în creștere în timp și se compară favorabil cu media industriei, dar este în scădere față de concurentul său principal, ar putea exista motive de îngrijorare.

Analiza raportului financiar nu este lipsită de anumite limitări. În primul rând, rapoartele financiare se bazează pe date contabile, iar firmele diferă în tratarea unor elemente precum amortizarea, evaluarea stocurilor, cheltuielile de cercetare și dezvoltare, costurile planurilor de pensii, fuziuni și impozite. De asemenea, factorii sezonieri pot influența rapoartele comparative. Prin urmare, conformitatea cu rapoartele compozite ale industriei nu stabilește cu certitudine că o firmă are performanțe normale sau că este bine gestionată. De asemenea, abaterile de la mediile industriei nu indică întotdeauna că o firmă se descurcă foarte bine sau rău. De exemplu, o rată mare de rotație a stocurilor ar putea indica o gestionare eficientă a stocurilor și o poziție puternică a capitalului de lucru, dar ar putea indica și o lipsă gravă a stocurilor și o poziție slabă a capitalului de lucru.

FIGURA 4-4

Un grafic înainte și după pragul de rentabilitate când prețurile sunt scăzute



It is important to recognize that a firm's financial condition depends not only on the functions of finance, but also on many other factors that include (1) management, marketing, management production/operations, research and development, and management information systems decisions; (2) actions by competitors, suppliers, distributors, creditors, customers, and shareholders; and (3) economic, social, cultural, demographic, environmental, political, governmental, legal, and technological trends.

In a global economic recession when consumers are price sensitive, many firms are having to lower prices to compete. As a firm lowers prices, its *breakeven (BE) point* in terms of units sold increases, as illustrated in Figure 4-4. The breakeven point can be defined as the quantity of units that a firm must sell in order for its total revenues (TR) to equal its total costs (TC). Note that the before and after chart in Figure 4-4 reveals that the Total Revenue (TR) line rotates to the right with a decrease in Price, thus increasing the Quantity (Q) that must be sold just to break even. Increasing the breakeven point is thus a huge drawback of lowering prices. Of course when rivals are lowering prices, a firm may have to lower prices anyway to compete. However, the breakeven concept should be kept in mind because it is so important, especially in recessionary times.

Notice in Figure 4-5 that increasing Fixed Costs (FC) also raises a firm's breakeven quantity. Note the before and after chart in Figure 4-5 reveals that adding fixed costs such as more stores or more plants as part of a strategic plan raises the Total Cost (TC) line, which makes the intersection of the Total Cost (TC) and Total Revenue (TR) lines at a point farther down the Quantity axis. Increasing a firm's fixed costs (FC) thus significantly raises the quantity of goods that must be sold to break even. This is not just theory for the sake of theory. Firms with less fixed costs, such as Apple and Amazon.com, have lower breakeven points, which give them a decided advantage in harsh economic times. Figure 4-5 reveals that adding *fixed costs (FC),* such as plant, equipment, stores, advertising, and land, may be detrimental whenever there is doubt that significantly more units can be sold to offset those expenditures.

FIGURE 4-5

A Before and After Breakeven Chart When Fixed Costs Are Increased

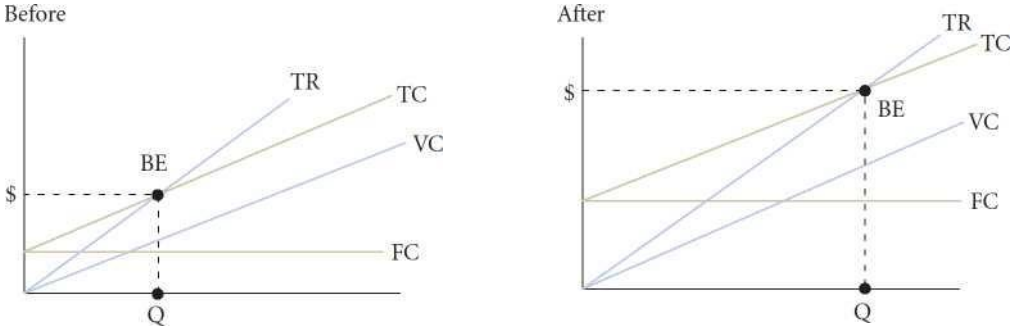
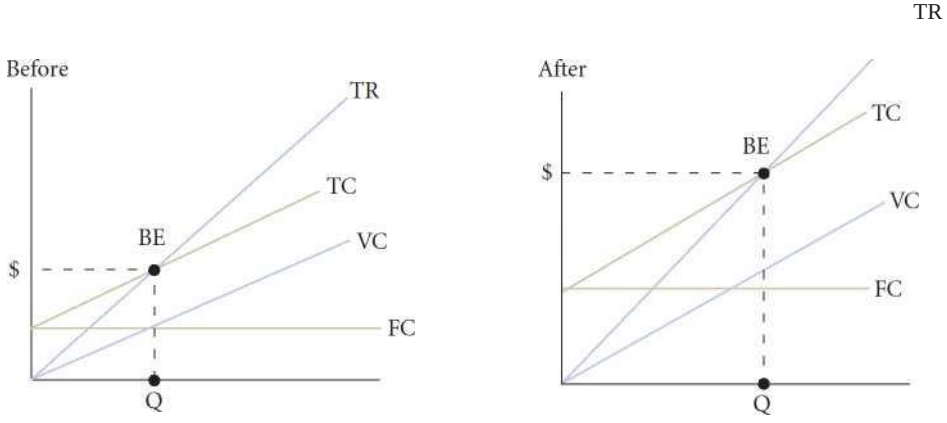


FIGURE 4-6

A Before and After Breakeven Chart When Prices Are Lowered and Fixed Costs Are Increased



În special într-o recesiune economică globală, firmele trebuie să fie conștiente de faptul că scăderea prețurilor și adăugarea de costuri fixe ar putea fi un dublu șanț catastrofal, deoarece cantitatea de rentabilitate a firmei care trebuie vândută crește dramatic. Figura 4-6 ilustrează acest dublu zgomot. Observați cât de mult se modifică pragul de rentabilitate atât cu o scădere a prețului, cât și cu o creștere a costurilor fixe. Dacă o firmă nu atinge pragul de rentabilitate, atunci, desigur, va suferi pierderi, iar pierderile nu sunt bune, în special pierderi susținute.

În cele din urmă, rețineți în Figura 4-4, 4-5 și 4-6 că *costurile variabile (VC),* cum ar fi forța de muncă și materialele, atunci când sunt crescute, au efectul de a crește și pragul de rentabilitate. Creșterea costurilor variabile este reflectată de linia de costuri variabile care se deplasează la stânga sau devine mai abruptă. Când linia Venitul Total (TR) rămâne constantă, efectul creșterii Costurilor Variabile este de a crește Costurile Totale, ceea ce crește punctul în care Venitul Total = Costurile Totale (TC) = Breakeven (BE).

Este suficient să spunem aici că diverse strategii pot avea efecte dramatic benefice sau dăunătoare asupra stării financiare a firmei, datorită conceptului de analiză a pragului de rentabilitate.

Lista de verificare a auditului financiar/contabil

Următoarele întrebări financiare/contabile, precum întrebările similare despre marketing și management de mai devreme, ar trebui examinate:

1. Unde este firma puternică și slabă din punct de vedere financiar, așa cum indică analizele raporturilor financiare?
2. Poate firma să strângă capitalul necesar pe termen scurt?
3. Poate firma să strângă capitalul necesar pe termen lung prin datorii și/sau capitaluri proprii?
4. Firma are suficient capital de lucru?
5. Sunt procedurile de bugetare eficiente?
6. Politicile de plată a dividendelor sunt rezonabile?
7. Are întreprinderea relații bune cu investitorii și acționarii săi?
8. Managerii financiari ai firmei sunt experimentati si bine pregatiti?
9. Situația datoriei firmei este excelentă?

Producție/Operațiuni

Funcția *de producție/operațiuni* a unei afaceri constă în toate acele activități care transformă intrări în bunuri și servicii. Managementul producției/operațiunilor se ocupă de intrări, transformări și ieșiri care variază în funcție de industrii și piețe. O operațiune de producție transformă sau transformă intrări precum materiile prime, forța de muncă, capitalul, mașinile și instalațiile în produse finite și servicii. După cum este indicat în Tabelul 4-7, Roger Schroeder a sugerat că managementul producției/operațiunilor cuprinde cinci funcții sau domenii de decizie: proces, capacitate, stoc, forță de muncă și calitate.

TABELUL 4-7 **Funcțiile de bază (deciziile) în cadrul producției/operațiilor**

Domenii de decizie	Exemple de decizii
1. Proces	Aceste decizii includ alegerea tehnologiei, aspectul instalației, analiza fluxului de proces, locația instalației, echilibrarea liniilor, controlul procesului și analiza transportului. Distanțele de la materiile prime la locurile de producție și la clienți sunt un aspect important.

2. Capacitate	Aceste decizii includ prognoza, planificarea instalațiilor, planificarea agregată, programarea, planificarea capacității și analiza cozilor. Utilizarea capacității este un aspect important.
3. Inventar	Aceste decizii implică gestionarea nivelului de materii prime, de lucru în proces și de produse finite, luând în considerare mai ales ce să comanzi, când să comanzi, cât să comanzi și manipularea materialelor.
4. Forța de muncă	Aceste decizii implică gestionarea angajaților calificați, necalificați, de birou și de conducere prin grija pentru proiectarea postului, măsurarea muncii, îmbogățirea locului de muncă, standardele de muncă și tehnicile de
5. Calitate	Aceste decizii au ca scop asigurarea faptului că bunurile și serviciile de înaltă calitate sunt produse prin grija pentru controlul calității, eșantionarea, testarea, asigurarea calității și controlul costurilor.

Sursa: Adaptare după R. Schroeder, *Operations Management* (New York: McGraw-Hill, 1981): 12.

Majoritatea producătorilor de automobile necesită o notificare de 30 de zile pentru a construi vehicule, dar Toyota Motor completează comanda de mașină nouă a unui cumpărător în doar 5 zile. Honda Motor a fost considerat cel mai rapid producător din industrie, onorând comenzi în 15 zile. Producătorii de automobile au funcționat de ani de zile sub sisteme de inventar just-in-time, dar cei 360 de furnizori Toyota sunt legați de companie prin intermediul computerelor de pe o linie de asamblare virtuală. Noul sistem de producție Toyota a fost dezvoltat în uzina companiei din Cambridge, Ontario, iar acum se aplică vehiculelor Solara, Camry, Corolla și Tacoma.

Activitățile de producție/operațiuni reprezintă adesea cea mai mare parte a activelor umane și de capital ale unei organizații. În majoritatea industriilor, costurile majore de producere a unui produs sau serviciu sunt suportate în cadrul operațiunilor, astfel încât producția/operațiunile pot avea o mare valoare ca armă competitivă în strategia generală a unei companii. Punctele forte și punctele slabe ale celor cinci funcții ale producției pot însemna succesul sau eșecul unei întreprinderi.

Mulți manageri de producție/operațiuni constată că formarea încrucișată a angajaților le poate ajuta firmele să răspundă mai rapid la piețele în schimbare. Formarea încrucișată a lucrătorilor poate crește eficiența, calitatea, productivitatea și satisfacția în muncă. De exemplu, la uzina de angrenaje și osii a General Motors din Detroit, costurile legate de defecte ale produselor au fost reduse cu 400% în doi ani, ca urmare a instruirii încrucișate a lucrătorilor. Lipsa de forță de muncă calificată în Statele Unite este un alt motiv pentru care formarea încrucișată devine o practică de management comună.

Singapore rivalizează cu Hong Kong ca un loc atractiv pentru amplasarea fabricilor de producție în Asia de Sud-Est. Singapore este un oraș-stat lângă Malaezia. O națiune insulară de aproximativ 4 milioane, Singapore se schimbă de la o economie construită pe comerț și servicii la una construită pe tehnologia informației. Un program pe scară largă în educația informatică pentru rezidenții mai în vârstă (peste 26 de ani) este foarte popular. Copiii din Singapore primesc o pregătire remarcabilă în domeniul calculatorului în școli. Toate serviciile guvernamentale sunt computerizate frumos. Singapore atrage companiile multinaționale cu scutiri fiscale mari, infrastructură de clasă mondială, tribunale excelente care gestionează eficient litigiile de afaceri, tarife excepțional de mici, cedări mari de terenuri, parcuri industriale impresionante, facilități portuare excelente și un guvern foarte receptiv și cooperant cu afacerile străine. Firmele străine reprezintă acum 70% din producția de producție din Singapore.

În ceea ce privește traficul de containere de nave procesat anual, Singapore are cel mai mare și cel mai aglomerat port maritim din lume, urmat de Hong Kong, Shanghai, Los Angeles, Busan (Coreea de Sud), Rotterdam, Hamburg, New York și Tokyo. Portul din Singapore este de cinci ori mai mare decât portul din New York. [22]

Există multe motive de îngrijorare că multe organizații nu au luat suficient în considerare capacitățile și limitările funcției de producție/operațiuni în formularea strategiilor. Cercetătorii susțin că această neglijență a avut consecințe nefavorabile asupra performanței corporative din America. După cum se arată în Tabelul 4-8, James Dilworth a subliniat implicațiile mai multor tipuri de decizii strategice pe care le-ar putea lua o companie.

TABELUL 4-8 Implicațiile diferitelor strategii asupra producției/operațiilor

Diverse strategii	Implicații

1. Furnizor low-cost	Creează bariere mari la intrare
	Creează o piață mai mare
	Necesită cicluri de producție mai lungi și mai puține modificări de produs
2. Un furnizor de înaltă calitate	Necesită mai multe eforturi de asigurare a calității
	Necesită echipamente mai scumpe
	Necesită muncitori cu înaltă calificare și salarii mai mari
3. Oferiți un serviciu excelent pentru clienți	Necesită mai mulți oameni de service, piese de service și echipamente
	Necesită răspuns rapid la nevoile clienților sau la schimbările gusturilor clienților
	Necesită o investiție mai mare în stoc
4. Fii primul care introduce produse noi	Are costuri mai mari de cercetare și dezvoltare
	Are costuri mari de recalificare și scule
5. Deveniți foarte automatizat	Necesită investiții mari de capital Reduce flexibilitatea
	Poate afecta relațiile de muncă
	Face întreținerea mai importantă
6. Minimizați disponibilizările	Deservește nevoile de securitate ale angajaților și poate dezvolta loialitatea angajaților
	Ajută la atragerea și păstrarea angajaților cu înaltă calificare

Sursa: Pe baza: J. Dilworth, *Managementul producției și operațiunilor: Manufacturing and Nonmanufacturing,* ed. a 2-a. Copyright © 1983 de către Random House, Inc.

Lista de verificare a auditului de producție/operațiuni

Ar trebui examinate întrebări precum următoarele:

1. Sunt livrările de materii prime, piese și subansambluri fiabile și rezonabile?
2. Facilitățile, echipamentele, utilajele și birourile sunt în stare bună?
3. Sunt eficiente politicile și procedurile de control al stocurilor?
4. Sunt eficiente politicile și procedurile de control al calității?
5. Facilitățile, resursele și pieețele sunt situate strategic?
6. Firma are competențe tehnologice?

Cercetare și Dezvoltare

Al cincilea domeniu major al operațiunilor interne care ar trebui examinat pentru punctele forte și punctele slabe specifice este *cercetarea și dezvoltarea (R&D).* Multe firme nu desfășoară astăzi cercetare și dezvoltare, și totuși multe alte companii depind de activități de cercetare și dezvoltare de succes pentru a supraviețui. Firmele care urmăresc o strategie de dezvoltare a produselor trebuie în special să aibă o orientare puternică spre cercetare și dezvoltare.

Organizațiile investesc în cercetare și dezvoltare deoarece cred că o astfel de investiție va duce la un produs sau serviciu superior și le va oferi avantaje competitive. Cheltuielile de cercetare și dezvoltare sunt direcționate spre dezvoltarea de noi produse înaintea concurenților, spre îmbunătățirea calității produselor sau spre îmbunătățirea proceselor de producție pentru a reduce costurile.

Gestionarea eficientă a funcției de cercetare și dezvoltare necesită un parteneriat strategic și operațional între cercetare și dezvoltare și celelalte funcții vitale de afaceri. Un spirit de parteneriat și încredere reciprocă între managerii generali și de cercetare și dezvoltare este evident în firmele cel mai bine gestionate de astăzi. Managerii din aceste firme explorează în comun; evalua; și decideți ce, când, unde, de ce și cât de mult din cercetare și dezvoltare. Prioritățile, costurile, beneficiile, riscurile și recompensele asociate cu activitățile de cercetare și dezvoltare sunt discutate în mod deschis și împărtășite. Misiunea generală a cercetării și dezvoltării a devenit astfel amplă, incluzând sprijinirea afacerilor existente, ajutând la lansarea de noi afaceri, dezvoltarea de noi produse, îmbunătățirea calității produselor, îmbunătățirea eficienței producției și aprofundarea sau extinderea capacităților tehnologice ale companiei. [23]

Firmele cel mai bine gestionate de astăzi caută să organizeze activități de cercetare și dezvoltare într-un mod care să rupă izolarea cercetării și dezvoltării de restul companiei și să promoveze un spirit de parteneriat între managerii de cercetare și dezvoltare și alți manageri din firmă. Deciziile și planurile de cercetare și dezvoltare trebuie să fie integrate și coordonate între departamente și divizii, astfel încât departamentele să facă schimb de

experiențe și informații. Procesul de management strategic facilitează această abordare interfuncțională a gestionării funcției de cercetare și dezvoltare.

Cu sediul în Sunnyvale, California, Juniper Networks cheltuiește aproximativ 20% din venituri sau 800 de milioane de dolari anual pe cercetare și dezvoltare. Cu toate acestea, compania se confruntă cu scăderea cererii pentru produsele sale într-o recesiune globală. Dar, în loc să reducă cheltuielile de cercetare și dezvoltare, firma reduce alte cheltuieli. Aproximativ 70% din veniturile Juniper provin din routerele de internet pentru companiile de telefonie și cablu. Bugetul anual de cercetare și dezvoltare al Juniper nu a scăzut de când compania a devenit publică în 1999. Rival Cisco Systems cheltuiește 13% din veniturile sale pe cercetare și dezvoltare. Motorola își reduce bugetul pentru cercetare și dezvoltare. Qualcomm Inc. își menține stabile cheltuielile pentru cercetare și dezvoltare în 2009.

Deși R&D este sânul vital al firmelor farmaceutice, Valeant Pharmaceuticals International și-a redus recent bugetul de cercetare și dezvoltare cu 50% pentru a face achiziții și a-și răscumpăra propriile acțiuni. Directorul principal Robert Ingram de la Valeant spune: „C&D este un pariu cu risc ridicat, iar adevărul este că eșuăm mai des decât reușim”. Sanofi-Aventis SA din Franța și-a redus recent cheltuielile pentru cercetare și dezvoltare, dar pentru majoritatea firmelor farmaceutice reducerea acestor cheltuieli este încă tabu.

Cercetare și dezvoltare internă și externă

Distribuția costurilor între activitățile de cercetare și dezvoltare variază în funcție de companie și industrie, dar costurile totale de cercetare și dezvoltare, în general, nu depășesc costurile de pornire de producție și marketing. Sunt utilizate în mod obișnuit patru abordări pentru determinarea alocărilor bugetare pentru cercetare și dezvoltare: (1) finanțarea cât mai multor propuneri de proiecte posibil, (2) folosind o metodă de procentaj din vânzări, (3) bugetarea aproximativă a aceleiași sume pe care o cheltuiesc concurenții pentru cercetare și dezvoltare sau (4) stabilirea de câte produse noi de succes sunt necesare și lucrul înapoi pentru a estima investiția necesară în cercetare și dezvoltare.

Cercetarea și dezvoltarea în organizații poate lua două forme de bază: (1) cercetare și dezvoltare internă, în care o organizație operează propriul departament de cercetare și dezvoltare și/sau (2) cercetare și dezvoltare prin contract, în care o firmă angajează cercetători independenți sau agenții independente pentru a dezvolta produse specifice. Multe companii folosesc ambele abordări pentru a dezvolta produse noi. O abordare utilizată pe scară largă pentru a obține asistență externă pentru cercetare și dezvoltare este de a urmări o asociere în comun cu o altă firmă. Punctele forte (capacități) și punctele slabe (limitări) de cercetare și dezvoltare joacă un rol major în formularea și implementarea strategiei.

Majoritatea firmelor nu au de ales decât să dezvolte în mod continuu produse noi și îmbunătățite din cauza nevoilor și gusturilor în schimbare ale consumatorilor, a noilor tehnologii, a ciclurilor de viață scurte a produselor și a creșterii concurenței interne și externe. Lipsa de idei pentru produse noi , concurența globală crescută, segmentarea crescută a pieței, grupuri puternice de interese speciale și reglementările guvernamentale sporite sunt câțiva factori care fac dezvoltarea cu succes a noilor produse din ce în ce mai dificilă, costisitoare și riscantă. În industria farmaceutică, de exemplu, doar unul din câteva mii de medicamente create în laborator ajunge pe rafturile farmaciștilor. Scarpello, Boulton și Hofer au subliniat că strategiile diferite necesită capacități de cercetare și dezvoltare diferite:

> Accentul eforturilor de cercetare și dezvoltare poate varia foarte mult în funcție de strategia competitivă a unei firme. Unele corporații încearcă să fie lideri de piață și inovatori de produse noi, în timp ce altele sunt mulțumite să fie adepți pe piață și dezvoltatori ai produselor disponibile în prezent. Abilitățile de bază necesare pentru a susține aceste strategii vor varia, în funcție de faptul că cercetarea și dezvoltarea devine forța motrice din spatele strategiei concurente. În cazurile în care introducerea de noi produse este forța motrice pentru strategie, activitățile de cercetare și dezvoltare trebuie să fie extinse. Apoi, unitatea de cercetare și dezvoltare trebuie să fie capabilă

TABELUL 4-9 Cheltuieli de cercetare și dezvoltare la zece companii eșantion, al patrulea trimestru 2008

(miliard de dolari)

Companie	Cheltuieli pentru cercetare și dezvoltare din al patrulea trimestru
Microsoft	2,29 USD
Johnson & Johnson	2.11
IBM	1,53
Intel	1.28
Boeing	0,96
Google	0,73
Hewlett-Packard	0,73
Omida	0,51
DuPont	0,34
Yahoo	0,28

Sursa: Pe baza lui Justin Scheck și Paul Glader, „Cheltuielile pentru cercetare și dezvoltare sunt stabile în slăbire", *Wall Street Journal* (6 aprilie 2009): A1; și Rapoarte *Formularul 10-K al companiei* .

avansa cunoștințele științifice și tehnologice, exploatează aceste cunoștințe și gestionează riscurile asociate ideilor, produselor, serviciilor și cerințelor de producție. [24]

Multe companii din SUA sunt preocupate de ieșirea din recesiune cu produse învechite, așa că cheltuielile lor pentru cercetare și dezvoltare se mențin constant, chiar dacă veniturile lor scad. Intel, de exemplu, cheltuiește 5,4 miliarde de dolari pentru cercetare și dezvoltare în 2009, ușor în scădere față de 2008. 3M a concediat 4.700 de angajați în 2008 și începutul lui 2009 și a redus cheltuielile de capital cu 30 la sută în 2009, dar cheltuielile sale pentru cercetare și dezvoltare au crescut ușor. apărare" împotriva recesiunii economice; R&D a fost plasat în inelul cel mai interior, făcându-l printre ultimele lucruri care au fost tăiate. Apoi Corning și-a redus în curând cheltuielile pentru marketing și administrare cu 31 la sută, dar cheltuielile pentru cercetare și dezvoltare au rămas neschimbate. Compania a cheltuit 627 de milioane de dolari pe cercetare și dezvoltare atât în 2008, cât și în 2009.

Tabelul 4-9 enumeră cheltuielile de cercetare și dezvoltare la unele companii din SUA numai în trimestrul patru al anului 2008.

Audit de cercetare și dezvoltare

Întrebări precum următoarele ar trebui puse în efectuarea unui audit de cercetare și dezvoltare:

1. Firma are facilități de cercetare și dezvoltare? Sunt adecvate?
2. Dacă sunt folosite firme de cercetare și dezvoltare din afara, sunt acestea rentabile?
3. Personalul de cercetare și dezvoltare al organizației este bine calificat?
4. Sunt resursele de cercetare și dezvoltare alocate eficient?
5. Informațiile de management și sistemele informatice sunt adecvate?
6. Este eficientă comunicarea dintre cercetare și dezvoltare și alte unități organizaționale?
7. Sunt produsele prezente competitive din punct de vedere tehnologic?

Sisteme informatice de management

Informațiile leagă toate funcțiile de afaceri împreună și oferă baza pentru toate deciziile manageriale. Este piatra de temelie a tuturor organizațiilor. Informațiile reprezintă o sursă majoră de avantaj sau dezavantaj al managementului competitiv. Evaluarea punctelor forte și slabe interne ale unei firme în sistemele informaționale este o dimensiune critică a efectuării unui audit intern. Motto-ul companiei Mitsui, o mare companie comercială japoneză, este „Informația este sângele companiei". O rețea de satelit conectează cele 200 de birouri ale Mitsui din întreaga lume.

Scopul unui sistem informațional de management este de a îmbunătăți performanța unei întreprinderi prin îmbunătățirea calității deciziilor manageriale. Astfel, un sistem informațional eficient colectează, codifică, stochează, sintetizează și prezintă informații în așa fel încât să răspundă la întrebări operaționale și strategice importante. Inima unui sistem informatic este o bază de date care conține tipurile de înregistrări și date importante pentru manageri.

Un *sistem informațional de management* primește materie primă atât din evaluarea

externă, cât și din evaluarea internă a unei organizații. Adună date despre marketing, finanțe, producție și chestiuni de personal la nivel intern, precum și factori sociali, culturali, demografici, de mediu, economici, politici, guvernamentali, juridici, tehnologici și concurențiali externi. Datele sunt integrate în moduri necesare pentru a sprijini luarea deciziilor manageriale.

Există un flux logic de material într-un sistem informatic computerizat, prin care datele sunt introduse în sistem și transformate în ieșire. Ieșirile includ imprimări de computer, rapoarte scrise, tabele, diagrame, grafice, cecuri, comenzi de achiziție, facturi, înregistrări de inventar, conturi de salarii și o varietate de alte documente. Recompensele din strategiile alternative pot fi calculate și estimate. *Datele* devin *informații* numai atunci când sunt evaluate, filtrate, condensate, analizate și organizate pentru un anumit scop, problemă, individ sau timp.

Deoarece organizațiile devin din ce în ce mai complexe, descentralizate și dispersate la nivel global, funcția sistemelor informaționale crește în importanță. Stimularea acestui avans este scăderea costului și creșterea puterii computerelor. Există costuri și beneficii asociate cu obținerea și evaluarea informațiilor, la fel ca și cu echipamentele și terenurile. Asemenea echipamentelor, informațiile pot deveni învechite și poate fi necesar să fie eliminate din sistem. Un sistem informatic eficient este ca o bibliotecă, care colectează, clasifică și arhivează date pentru a fi utilizate de manageri din întreaga organizație. Sistemele informatice sunt o resursă strategică majoră, monitorizează problemele și tendințele interne și externe, identifică amenințările competitive și asistă la implementarea, evaluarea și controlul strategiei.

Suntem cu adevărat într-o era informațională. Firmele ale căror abilități de sisteme informaționale sunt slabe se află într-un dezavantaj competitiv. În schimb, punctele forte ale sistemelor informaționale permit firmelor să stabilească competențe distinctive în alte domenii. Producția la costuri reduse și un serviciu bun pentru clienți, de exemplu, pot depinde de un sistem informatic bun.

Software de planificare strategică

Cu toate acestea, unele sisteme de sprijinire a deciziilor strategice sunt prea sofisticate, costisitoare sau restrictive pentru a fi utilizate cu ușurință de către managerii unei firme. Acest lucru este regretabil deoarece procesul de management strategic trebuie să fie un proces de oameni pentru a avea succes. Oamenii fac diferența! Prin urmare, software-ul de planificare strategică ar trebui să fie simplu și nesofisticat. Simplitatea permite o participare largă a managerilor într-o firmă, iar participarea este esențială pentru implementarea eficientă a strategiei.

Un produs software de planificare strategică care este paralel cu acest text și oferă - managerilor și directorilor o abordare simplă, dar eficientă pentru dezvoltarea strategiilor organizaționale este CheckMATE (www.checkmateplan.com) . Acest software de calculator personal efectuează analize de planificare și generează strategii pe care o firmă le-ar putea urma. CheckMATE încorporează cele mai moderne tehnici de planificare strategică. Utilizatorului nu este necesară nicio experiență anterioară cu computere sau cunoștințe de planificare strategică. CheckMATE promovează astfel comunicarea, înțelegerea, creativitatea și gândirea înaintea utilizatorilor.

CheckMATE nu este un program de calcul sau o bază de date; este un sistem expert care conduce o firmă prin formularea și implementarea strategiei. Un punct forte al software-ului de planificare strategică CheckMATE este simplitatea și abordarea participativă. Utilizatorului i se pun întrebări adecvate, răspunsurile sunt înregistrate, informațiile sunt asimilate și rezultatele sunt tipărite. Persoanele fizice pot lucra independent prin intermediul software-ului, iar apoi programul va dezvolta recomandări comune pentru firmă.

O licență individuală pentru CheckMATE costă 295 USD. Mai multe informații despre CheckMATE pot fi obținute la www.checkmateplan.com sau 910-579-5744 (telefon).

Site-ul web www.strategyclub.com a devenit lider mondial în furnizarea de software, produse și servicii de planificare strategică. Acest site Web oferă Clubul de Management strategic Online, precum și un software excelent economic atât pentru studenți, cât și pentru oamenii de afaceri din întreaga lume.

Auditul Sistemelor Informaţionale de Management

Întrebări precum următoarele ar trebui puse atunci când se efectuează acest audit:

1. Toți managerii din firmă folosesc sistemul informațional pentru a lua decizii?
2. Există o poziție de director de informații sau de director de sisteme informatice în firmă?
3. Sunt datele din sistemul informatic actualizate regulat?
4. Managerii din toate ariile funcționale ale firmei contribuie la sistemul informațional?
5. Există parole eficiente pentru intrarea în sistemul informațional al firmei?
6. Sunt strategii firmei familiarizați cu sistemele informaționale ale firmelor rivale?
7. Este sistemul informatic ușor de utilizat?
8. Înțeleg toți utilizatorii sistemului informațional avantajele competitive pe care informațiile le pot oferi firmelor?
9. Sunt oferite ateliere de instruire pe calculator pentru utilizatorii sistemului informatic?
10. Sistemul informațional al companiei este îmbunătățit continuu în ceea ce privește conținutul și ușurința în utilizare?

Analiza lanțului valoric (VCA)

Potrivit lui Porter, afacerea unei firme poate fi descrisă cel mai bine ca un *lanț valoric,* în care veniturile totale minus costurile totale ale tuturor activităților întreprinse pentru a dezvolta și comercializa un produs sau serviciu generează valoare. Toate firmele dintr-o anumită industrie au un lanț valoric similar, care include activități precum obținerea de materii prime, proiectarea produselor, construirea de unități de producție, dezvoltarea acordurilor de cooperare și furnizarea de servicii pentru clienți . O firmă va fi profitabilă atâta timp cât veniturile totale depășesc costurile totale suportate în crearea și livrarea produsului sau serviciului. Firmele ar trebui să depună eforturi pentru a înțelege nu numai propriile operațiuni ale lanțului valoric, ci și lanțurile valorice ale concurenților, furnizorilor și distribuitorilor.

Analiza lanțului valoric (VCA) se referă la procesul prin care o firmă determină costurile asociate cu activitățile organizaționale de la achiziționarea de materii prime până la fabricarea produsului (produselor) până la comercializarea acestor produse. VCA își propune să identifice unde există avantaje sau dezavantaje cu costuri reduse oriunde de-a lungul lanțului valoric, de la materii prime până la activitățile de servicii pentru clienți. VCA poate permite unei firme să-și identifice mai bine punctele forte și punctele slabe, în special în comparație cu analizele lanțului valoric ale concurenților și cu propriile date examinate de-a lungul timpului.

În realizarea unui VCA poate fi necesară o rațiune substanțială, deoarece diferite elemente de-a lungul lanțului valoric pot avea un impact pozitiv sau negativ asupra altor elemente, astfel încât există interrelații complexe. De exemplu, serviciul excepțional pentru clienți poate fi deosebit de costisitor, dar poate reduce costurile de returnare și poate crește veniturile. Diferențele de cost și preț între firmele rivale își pot avea originea în activitățile desfășurate de furnizori, distribuitori, creditori sau chiar acționari. În ciuda complexității VCA, pasul inițial în implementarea acestei proceduri este împărțirea operațiunilor unei firme în activități specifice sau procese de afaceri. Apoi, analistul încearcă să atașeze un cost fiecărei activități discrete, iar costurile ar putea fi atât în termeni de timp, cât și de bani. În cele din urmă, analistul transformă datele privind costurile în informații căutând punctele forte și punctele slabe ale costurilor competitive care pot genera avantaje sau dezavantaje competitive. Efectuarea unui VCA sprijină examinarea de către RBV a activelor și capacităților unei firme ca surse de competență distinctă.

Atunci când un concurent major sau un nou intrat pe piață oferă produse sau servicii la prețuri foarte mici, acest lucru se poate datora faptului că acea firmă are costuri substanțial mai mici ale lanțului valoric sau poate că firma rivală face doar o încercare disperată de a câștiga vânzări sau cotă de piață. Astfel, analiza lanțului valoric poate fi extrem de importantă pentru o firmă în monitorizarea dacă prețurile și costurile sale sunt competitive. Un exemplu de lanț valoric este ilustrat în Figura 4-7. Pot exista mai mult de o sută de activități specifice de creare de valoare asociate cu activitatea de producere și comercializare a unui produs sau serviciu, iar fiecare dintre activități poate reprezenta un avantaj sau un dezavantaj competitiv pentru firmă. Costurile combinate ale tuturor diferitelor activități din lanțul valoric al unei companii definesc costul companiei de a face afaceri. Firmele ar trebui să determine unde apar avantajele și dezavantajele costurilor în lanțul lor valoric *în raport cu lanțul valoric al firmelor rivale.*

Lanțurile valorice diferă enorm în funcție de industrii și firme. În timp ce o companie de produse din hârtie, precum Stone Container, ar include în lanțul său valoric agricultura, exploatarea lemnului, fabricile de celuloză și fabricarea hârtiei, o companie de calculatoare precum Hewlett-Packard ar include programare, periferice, software, hardware și laptop-uri. Un motel ar include mâncare, menaj, operațiuni de check-in și check-out, site web, sistem de rezervări și așa mai departe. Cu toate acestea, toate firmele ar trebui să utilizeze analiza lanțului valoric pentru a dezvolta și a dezvolta o competență de bază și pentru a

transforma această competență într-o competență distinctă. O *competență de bază* este o activitate a lanțului valoric pe care o firmă o realizează deosebit de bine. Când o competență de bază evoluează într-un avantaj competitiv major, atunci se numește *competență distinctivă.* Figura 4-8 ilustrează acest proces.

Din ce în ce mai multe companii folosesc VCA pentru a câștiga și susține avantajul competitiv, fiind deosebit de eficiente și eficiente de-a lungul diferitelor părți ale lanțului valoric. De exemplu, Wal-Mart a construit avantaje puternice de valoare, concentrându-se pe un control excepțional de strict al stocurilor, pe volumul de achiziții de produse și pe oferirea de servicii exemplare pentru clienți. Companiile de calculatoare, în schimb, concurează agresiv de-a lungul capătului de distribuție al lanțului valoric. Desigur, competitivitatea prețurilor este o componentă cheie a eficacității atât în rândul comercianților cu amănuntul de masă, cât și al firmelor de calculatoare.

Benchmarking

Benchmarking-ul este un instrument analitic utilizat pentru a determina dacă activitățile lanțului valoric al unei firme sunt competitive în comparație cu rivalii și, prin urmare, conducă la câștig pe piață. Evaluarea comparativă presupune măsurarea costurilor activităților lanțului valoric dintr-o industrie pentru a determina „cele mai bune practici" între firmele concurente în scopul duplicării sau îmbunătățirii acestor bune practici. Benchmarking-ul permite unei firme să ia măsuri pentru a-și îmbunătăți competitivitatea prin identificarea (și îmbunătățirea) activităților lanțului valoric în care firmele rivale au avantaje comparative în ceea ce privește costul, serviciul, reputația sau operarea.

Cea mai grea parte a benchmarking-ului poate fi obținerea accesului la activitățile lanțului valoric al altor firme cu costurile asociate. Sursele tipice de informații de evaluare comparativă includ totuși rapoartele publicate, publicațiile comerciale, furnizorii, distribuitorii, clienții, partenerii, creditorii, acționarii, lobbyiștii și firmele rivale. Unele firme rivale împărtășesc date de evaluare comparativă. Cu toate acestea, International Benchmarking Clearinghouse furnizează linii directoare pentru a ajuta la asigurarea faptului că între firmele participante nu apar reținerea comerțului, stabilirea prețurilor, fraudarea ofertelor, mită și alte comportamente comerciale necorespunzătoare.

Datorită popularității benchmarking-ului în prezent, numeroase firme de consultanță, cum ar fi Accenture, AT Kearney, Best Practices Benchmarking & Consulting, precum și Consiliul pentru Benchmarking al Institutului de Planificare Strategică, adună date de benchmarking, efectuează studii de benchmarking și distribuie informații de referință fără a identifica sursele.

FIGURA 4-7

Un exemplu de lanț valoric pentru o firmă de producție tipică

Costurile furnizorilor
- Materii prime
- Combustibil
- Energie Transport Soferi de camioane Intretinere camioane Inspectie piese componente
- Depozit Depozit

Costuri de producție
- Sistemul de inventariere Recepție
- Amenajarea instalației Întreținere
- Locația fabricii Computer
- R&D
- Contabilitatea costurilor

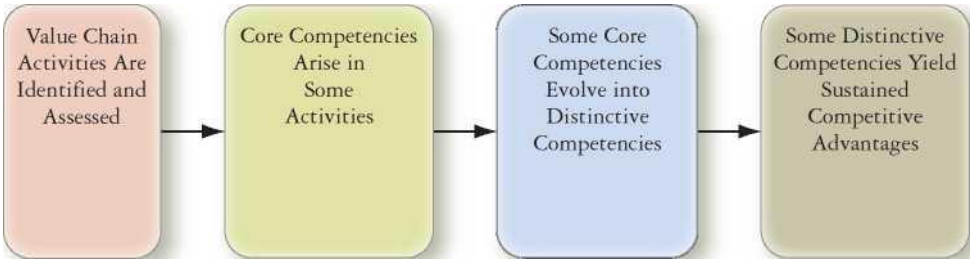
Costuri de distribuție
- Încărcare
- Personalul pentru bugetul de transport maritim
- Internet
- Camioane
- Căile ferate
- Combustibil
- Întreținere

Costuri de vânzări și marketing
- Agentii de vanzari

Site Internet Internet
Publicitate Promovare Publicitate Transport Masă și cazare Costuri Serviciul Clienți
Poștă
Telefon
Internet
garanție
Costuri de management
Resurse umane Administrație Beneficii angajaților Relații de muncă Manageri Angajați
Finanțe și juridic

FIGURA 4-8

Transformarea activităților lanțului valoric în avantaj competitiv susținut


Value Chain Activities Are Identified and Assessed
Core Competencies Arise in Some Activities
Some Core Competencies Evolve into Distinctive Competencies
Some Distinctive Competencies Yield Sustained Competitive Advantages

Matricea de evaluare a factorilor interni (IFE).

Un pas rezumat în efectuarea unui audit intern de management strategic este construirea unei *matrice de evaluare internă a factorilor (IFE).* Acest instrument de formulare a strategiei rezumă și evaluează punctele forte și punctele slabe majore din domeniile funcționale ale unei afaceri și oferă, de asemenea, o bază pentru identificarea și evaluarea relațiilor dintre acele domenii. În dezvoltarea unei matrice IFE sunt necesare judecăți intuitive, așa că apariția unei abordări științifice nu ar trebui interpretată ca însemnând că aceasta este o tehnică atotputernică. O înțelegere aprofundată a factorilor incluși este mai importantă decât cifrele reale. Similar cu Matricea EFE și Matricea Profilului Competitiv descrise în Capitolul 3, o Matrice IFE poate fi dezvoltată în cinci pași:

1. Enumerați factorii interni cheie identificați în procesul de audit intern. Folosiți un total de 10 până la 20 de factori interni, inclusiv punctele forte și punctele slabe. Mai întâi enumerați punctele forte și apoi punctele slabe. Fii cât mai specific posibil, folosind procente, rapoarte și numere comparative. Amintiți-vă că Edward Deming a spus: „În Dumnezeu avem încredere. Toți ceilalți aduc date.”
2. Alocați o pondere care variază de la 0,0 (neimportant) la 1,0 (tot important) fiecărui factor. Ponderea atribuită unui anumit factor indică importanța relativă a factorului pentru a avea succes în industria firmei. Indiferent dacă un factor cheie este un punct forte sau o slăbiciune internă, factorilor considerați a avea cel mai mare efect asupra performanței organizaționale ar trebui să li se atribuie cele mai mari ponderi. Suma tuturor greutăților trebuie să fie egală cu 1,0.
3. Atribuiți o evaluare de la 1 la 4 fiecărui factor pentru a indica dacă acel factor reprezintă o slăbiciune majoră (evaluare = 1), o slăbiciune minoră (evaluare = 2), o putere minoră (evaluare = 3) sau un punct forte major (evaluare = 4). Rețineți că punctele forte trebuie să primească un rating de 3 sau 4, iar punctele slabe trebuie să primească un rating de 1 sau 2. Evaluările sunt astfel bazate pe companie, în timp ce ponderile din pasul 2 sunt bazate pe industrie.
4. Înmulțiți ponderea fiecărui factor cu ratingul său pentru a determina un scor ponderat pentru fiecare variabilă.
5. Însumați scorurile ponderate pentru fiecare variabilă pentru a determina scorul total ponderat pentru organizație.

Indiferent de câți factori sunt incluși într-o matrice IFE, scorul total ponderat poate varia de la un minim de 1,0 la un mare de 4,0, scorul mediu fiind de 2,5. Scorurile totale ponderate mult sub 2,5 caracterizează organizațiile care sunt slabe la nivel intern, în timp ce scorurile semnificativ peste 2,5 indică o poziție internă puternică. La fel ca matricea EFE, o matrice IFE ar trebui să includă de la 10 la 20 de factori cheie. Numărul de factori nu are nici un efect asupra intervalului de scoruri ponderate totale, deoarece ponderile se însumează întotdeauna la 1,0.

Atunci când un factor intern cheie este atât un punct forte, cât și o slăbiciune, factorul ar trebui inclus de două ori în Matricea IFE și ar trebui să i se atribuie o pondere și o evaluare fiecărei afirmații . De exemplu, sigla Playboy ajută și dăunează companiei Playboy; logo-ul

TABELUL 4.10 Un eșantion de matrice de evaluare a factorilor interni pentru un magazin de computere cu amănuntul

Factori interni cheie	Greutate	Evaluare	Scor ponderat
Puncte forte			
1. Cifra de afaceri a stocurilor a crescut de la 5,8 la 6,7	0,05	3	0,15
2. Achizițiile medii ale clienților au crescut de la 97 USD la 128	0,07	4	0,28
3. Moralul angajaților este excelent	0,10	3	0,30
4. Promoțiile în magazine au dus la o creștere cu 20% a vânzărilor	0,05	3	0,15
5. Cheltuielile de publicitate în ziare au crescut cu 10 la sută	0,02	3	0,06
6. Veniturile din segmentul de reparații/service ale magazinului au	0,15	3	0,45
7. Personalul de suport tehnic din magazin are diplome MIS	0,05	4	0,20
8. Rata datoriilor magazinului la activele totale a scăzut la 34%.	0,03	3	0,09
9. Veniturile per angajat au crescut cu 19 la sută	0,02	3	0,06
Puncte slabe			
1. Veniturile din segmentul de software al magazinului au scăzut	0,10	2	0,20
2. Locația magazinului afectată negativ de noua autostradă 34	0,15	2	0,30
3. Covor și vopsea în magazin oarecum în paragină	0,02	1	0,02
4. Baia din magazin are nevoie de renovare	0,02	1	0,02
5. Veniturile din afaceri au scăzut cu 8%.	0,04	1	0,04
6. Magazinul nu are site web	0,05	2	0,10
7. Livrarea la timp a furnizorului a crescut la 2,4 zile	0,03	1	0,03
8. Adesea, clienții trebuie să aștepte pentru a verifica	0,05	1	0,05
Total	**1.00**		**2.50**

atrage clienți către revista *Playboy* , dar menține canalul de cablu Playboy departe de multe piețe. Fiți cât mai cantitativ posibil atunci când enunțați factorii. Folosiți sume monetare, procente, numere și rapoarte în măsura posibilului.

Un exemplu de matrice IFE este oferit în Tabelul 4-10 pentru un magazin de computere cu amănuntul. Rețineți că cei mai importanți doi factori pentru a avea succes în afacerea magazinului de computere cu amănuntul sunt „veniturile din reparații/service în magazin” și „locația magazinului”. De asemenea, rețineți că magazinul se descurcă cel mai bine cu „suma medie de achiziție a clienților” și „suport tehnic în magazin”. Magazinul are probleme majore cu covorul, baia , vopseaua și procedurile de checkout. De asemenea, rețineți că matricea conține mai degrabă date cantitative substanțiale decât declarații vagi; asta este excelent. În general, acest magazin primește un scor total ponderat de 2,5, care pe o scară de la 1 la 4 este exact mediu/la jumătate, indicând cu siguranță loc de îmbunătățire în operațiunile, strategiile, politicile și procedurile magazinului.

Matricea IFE oferă informații importante pentru formularea strategiei. De exemplu , acest magazin de computere cu amănuntul ar putea dori să angajeze o altă persoană din casă și să-și repare problemele de covor, vopsea și baie. De asemenea, magazinul poate dori să sporească publicitatea pentru reparații/serviciile sale, deoarece acesta este un factor cu adevărat important (greutate 0,15) pentru a avea succes în această afacere.

În firmele multidiviziale, fiecare divizie autonomă sau unitate strategică de afaceri ar trebui să construiască o matrice IFE. Matricele diviziale pot fi apoi integrate pentru a dezvolta o matrice generală IFE corporativă.

Concluzie

Managementul, marketingul, finanțele/contabilitatea, producția/operațiunile, cercetarea și dezvoltarea și sistemele de informații de management reprezintă operațiunile de bază ale majorității afacerilor. Un audit de management strategic al operațiunilor interne ale unei firme este vital pentru

sănătatea organizațională. Multe companii încă preferă să fie judecate numai după performanța lor finală. Cu toate acestea, un număr tot mai mare de organizații de succes folosesc auditul intern pentru a obține avantaje competitive față de firmele rivale.

Metodologiile sistematice pentru efectuarea evaluărilor puncte slabe și puncte forte nu sunt bine dezvoltate în literatura de specialitate în managementul strategic, dar este clar că strategii - trebuie să identifice și să evalueze punctele forte și punctele slabe interne pentru a formula și alege în mod eficient dintre strategiile alternative. Matricea EFE, Matricea profilului competitiv, Matricea IFE și declarațiile clare de viziune și misiune oferă informațiile de bază necesare pentru a formula cu succes strategii competitive . Procesul de realizare a unui audit intern reprezintă o oportunitate pentru managerii și angajații din întreaga organizație de a participa la determinarea viitorului firmei. Implicarea în proces poate energiza și mobiliza managerii și angajații.

Key Terms and Concepts

Activity Ratios (p. 109)
Benchmarking (p. 120)
Breakeven Point (p. 112)
Capital Budgeting (p. 107)
Communication (p. 94)
Controlling (p. 102)
Core Competence (p. 120)
Cost/Benefit Analysis (p. 106)
Cultural Products (p. 97)
Customer Analysis (p. 103)
Data (p. 118)
Distinctive Competencies (p. 93)
Distribution (p. 105)
Dividend Decisions (p. 107)
Empirical Indicators (p. 96)
Financial Ratio Analysis (p. 95)
Fixed Costs (p. 112)
Financing Decision (p. 107)
Functions of Finance/Accounting (p. 107)
Functions of Management (p. 99)
Functions of Marketing (p. 103)
Growth Ratios (p. 111)
Human Resource Management (p. 102)
Information (p. 118)
Internal Audit (p. 93)
Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix (p. 122)
Investment Decision (p. 107)
Leverage Ratios (p. 109)
Liquidity Ratios (p. 109)
Management Information System (p. 118)
Marketing Affiliate (p. 93)
Marketing Research (p. 106)
Motivating (p. 101)
Organizational Culture (p. 97)
Organizing (p. 100)
Personnel Management (p. 102)
Planning (p. 100)
Pricing (p. 105)
Product and Service Planning (p. 104)
Production/Operations Function (p. 113)
Profitability Ratios (p. 109)
Research and Development (R&D) (p. 115)
Resource-Based View (RBV) (p. 96)
Selling (p. 103)
Staffing (p. 102)
Synergy (p. 100)
Test Marketing (p. 104)
Value Chain Analysis (VCA) (p. 119)
Variable Costs (p. 113)

Probleme pentru revizuire și discuție

1. Enumerați trei firme cu care sunteți familiarizat și acordați o competență distinctă pentru fiecare firmă.
2. Dă câteva motive cheie pentru care prioritizarea punctelor tari și a punctelor slabe este esențială.
3. De ce ar putea fi mai ușor în efectuarea unei evaluări interne să dezvolți o listă de 80 de puncte tari/slăbiciuni decât să te decizi cu privire la primele 20 de utilizat în formularea strategiilor?
4. Gândiți-vă la o organizație cu care sunteți foarte familiarizat. Lit trei resurse ale acelei entități care sunt indicatori empilici.
5. Gândiți-vă la o organizație cu care sunteți foarte familiarizat. Evaluați cultura organizațională a acelei entități pe baza celor 15 exemple de dimensiuni enumerate în Tabelul 4-2.
6. Dacă tu și un partener ați vizita o țară străină în care nu ați mai fost niciodată, cât de mult ați planifica dinainte? Ce beneficii v-ați aștepta să ofere acea planificare?
7. Chiar dacă planificarea este considerată baza managementului, de ce crezi că este sarcina pe care managerii o neglijează cel mai mult?
8. Ești mai organizat decât persoana care stă lângă tine în clasă? Dacă nu, ce probleme ar putea prezenta asta în ceea ce privește performanța și rangul tău în clasă? Cât de analogă este această situație cu companiile rivale?
9. Enumerați cele trei moduri în care rapoartele financiare ar trebui comparate/utilizate. Care dintre cele trei comparații crezi că este cea mai importantă? De ce?
10. Ilustrați modul în care activitățile lanțului valoric pot deveni competențe de bază și, eventual, competențe distinctive. Dați un exemplu pentru o organizație cu care sunteți familiarizat.
11. Într-un IFEM, ar fi avantajos să vă enumerați punctele forte, apoi punctele slabe, în ordinea creșterii „greutății”? De ce?

12. Într-un IFEM, un critic poate spune că nu există o diferență semnificativă între o „greutate” de 0,08 și 0,06. Cum ai răspunde?
13. Enumerați șase caracteristici de dorit ale reclamelor în perioadele de recesiune.
14. De ce atât de multe firme își reduc sumele plătite de dividende?
15. Când cineva spune că dividendele plătite sunt duble impozitate, la ce se referă?
16. Desenați o diagramă de rentabilitate pentru a ilustra o scădere a costurilor forței de muncă.
17. Desenați o diagramă de rentabilitate pentru a ilustra o creștere a cheltuielilor de publicitate.
18. Desenați o diagramă de rentabilitate pentru a ilustra închiderea magazinelor.
19. Desenați un grafic de rentabilitate pentru a ilustra scăderea prețului.
20. Explicați de ce prioritizarea importanței relative a punctelor forte și a punctelor slabe într-o matrice IFE este o activitate importantă de management strategic.
21. Cum poate contribui delegarea de autoritate la un management strategic eficient?
22. Diagramați o organigramă formală care reflectă următoarele poziții: un președinte, 2 directori executivi, 4 manageri de mijloc și 18 manageri de nivel inferior. Acum, diagrama trei structuri de grup suprapuse și ipotetice informale. Cum pot aceste informații să fie utile unui strateg în formularea și implementarea strategiei?
23. Care dintre cele trei funcții de bază ale finanțelor/contabilității crezi că este cea mai importantă într-o companie mică de producție de electronice? Justificați-vă poziția.
24. Credeți că cheltuielile agregate de cercetare și dezvoltare pentru firmele din SUA vor crește sau vor scădea anul viitor? De ce?
25. Explicați cum ați motiva managerii și angajații să implementeze o nouă strategie majoră.
26. De ce credeți că managerii de producție/operațiuni nu sunt adesea implicați direct în activitățile de formulare a strategiei? De ce poate fi aceasta o slăbiciune organizațională majoră?
27. Dați două exemple de puncte forte ale personalului și două exemple de puncte slabe ale personalului unei organizații cu care sunteți familiarizat.
28. Ați plăti vreodată dividende atunci când profitul net anual al firmei dumneavoastră este negativ? De ce? Ce efect ar putea avea acest lucru asupra strategiilor unei firme?
29. Dacă o firmă nu are datorii zero în structura sa de capital, aceasta este întotdeauna o putere organizațională? De ce sau de ce nu?
30. Descrieți sistemul de producție/operațiuni dintr-un departament de poliție.
31. După efectuarea unui audit intern, o firmă descoperă un total de 100 de puncte tari și 100 de puncte slabe. Atunci, ce proceduri ar putea fi utilizate pentru a determina cele mai importante dintre acestea? De ce este important să reducem numărul total de factori cheie?
32. De ce credeți că produsele culturale afectează toate funcțiile afacerilor?
33. Crezi că produsele culturale afectează cel mai mult formularea, implementarea sau evaluarea strategiei? De ce?
34. Identificați produsele culturale de la colegiul sau universitatea dvs. Aceste produse, privite colectiv sau separat, reprezintă un punct forte sau un punct slab pentru organizație?
35. Descrieți sistemul de informații de management de la colegiul sau universitatea dvs.
36. Explicați diferența dintre date și informații în sensul că fiecare dintre ele este utilă pentru strategii.
37. Care sunt cele mai importante caracteristici ale unui sistem informațional de management eficient?
38. Sunteți de acord sau dezacord cu teoreticienii RBV că resursele interne sunt mai importante pentru o firmă decât factorii externi în obținerea și susținerea avantajului competitiv? Explicați-vă și poziția lor.
39. Definiți și discutați „indicatori empirici”.

40. Definiți și discutați problema „spamului” din Statele Unite.
41. Definiți și explicați analiza lanțului valoric (VCA).
42. Enumerați cinci rate financiare care pot fi utilizate de universitatea dvs. pentru a monitoriza operațiunile.
43. Explicați benchmarkingul.

Note

1. Retipărit cu permisiunea editorului din „Integrating 11. Strength-Weakness Analysis into Strategic Planning”, de către William King, *Journal of Business Research* 2, nr. 4: p. 481. 12. Drepturi de autor 1983 de către Elsevier Science Publishing Co., Inc.
2. Igor Ansoff, „Managementul strategic al tehnologiei” 13. *Journal of Business Strategy* 7, nr. 3 (iarna 1987): 38.
3. Claude George Jr., *Istoria gândirii managementului*, a 2-a ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1972): 174. 14.
4. Robert Grant, „Teoria bazată pe resurse a Avantaj competitiv: Implicații pentru strategia 15. Formulare”, *California Management Review* (primăvară 1991): 116. 16.
5. JB Barney, „Resurse firme și competiție susținută Advantage”, *Journal of Management* 17 (1991): 99-120; 17. JB Barney, „The Resource-Based Theory of the Firm”, *Organizational Science* 7 (1996): 469; JB Barney, „Este 18. „Vizualizarea” bazată pe resurse o perspectivă utilă pentru cercetarea de management strategic? Da." *Academia de Management* 19. *Recenzia* 26, nr. 1 (2001): 41-56.
6. Edgar Schein, *Cultură organizațională și leadership* 20. (San Francisco: Jossey-Bass, 1985): 9.
7. Ellen Byron, „A New Odd Couple: Google, P&G Swap 21. Workers to Spur Inovation”, *Wall Street Journal* (19 noiembrie 2008): A1. 22.
8. John Lorsch, „Managing Culture: The Invisible Barrier to Schimbare strategică”, *California Management Review* 28, nr. 2 23. (1986): 95-109.
9. Y. Allarie și M. Firsirotu, „How to Implement Radical Strategii în organizații mari”, *Sloan Management* 24. *Recenzie* (primăvara 1985): 19.
10. www.mindtools.com/plfailpl.html.

Adam Smith, *The Wealth of Nations* (New York: Modern Library, 1937): 3-4.
Richard Daft, *Management*, 3rd ed. (Orlando, FL: Dryden Press, 1993): 512.
Shelley Kirkpatrick and Edwin Locke, “Leadership: Do Traits Matter?” *Academy of Management Executive* 5, no. 2 (May 1991): 48.
Peter Drucker, *Management Tasks, Responsibilities, and Practice* (New York: Harper & Row, 1973): 463.
Brian Dumaine, “What the Leaders of Tomorrow See,” *Fortune* (July 3, 1989): 51.
J. Evans and B. Bergman, *Marketing* (New York: Macmillan, 1982): 17.
Suzanne Vranica, “Ads to Go Leaner, Meaner in ’09,” *Wall Street Journal* (January 5, 2009): B8.
Bruce Horowitz, “2 Million Enjoy Free Breakfast at Denny’s,” *USA Today* (February 4, 2009): 1B, 2B.
Quoted in Robert Waterman, Jr., “The Renewal Factor,” *BusinessWeek* (September 14, 1987): 108.
J. Van Horne, *Financial Management and Policy* (Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall, 1974): 10.
Ben Worthen, “Oracle to Pay First Dividend,” *Wall Street Journal* (March 19, 2009): B1.
Kevin Klowden, “The Quiet Revolution in Transportation,” *Wall Street Journal* (April 24, 2007): A14.
Philip Rousebl, Kamal Saad, and Tamara Erickson, “The Evolution of Third Generation R&D,” *Planning Review* 19, no. 2 (March-April 1991): 18-26.
Vida Scarpello, William Boulton, and Charles Hofer, “Reintegrating R&D into Business Strategy,” *Journal of Business Strategy* 6, no. 4 (Spring 1986): 50-51.

Lecturi curente

Aggarwal, Vikas și David Hsu. „Moduri de comercializare cooperativă de cercetare și dezvoltare de către start-up-uri.” *Jurnalul de management strategic* (august 2009): 835-864.
Amit, Raphael și Christoph Zott. „Potrivirea între strategia de piață a produselor și modelul de afaceri: implicații pentru performanța firmei.” *Jurnalul de Management Strategic* 29, nr. 1 (ianuarie 2008): 1.
Cannella, Albert A., Jr., Ho-Uk Lee și Jong-Hun Park. „Diversitatea și performanța companiei: Examinarea rolurilor relocarii membrilor echipei și a incertitudinii de mediu.” *The Academy of Management Journal* 51, nr. 4 (august 2008): 768.
Gandossy, Robert și Robin Guarnieri. „Poți măsura leadershipul?” *MIT Sloan Management Review* 50, nr. 1 (toamna 2008): 65.
Favaro, Ken, Tim Romberger și David Meer. „Cinci reguli pentru vânzarea cu amănuntul într-o recesiune.” *Harvard Business Review* (aprilie 2009): 64-73.
Bine, Leslie. „Concluzia: marketing și performanță a firmei.” *Orizonturi de afaceri* (mai-iunie 2009): 209-214.
Garnier, Jean-Pierre. „Reconstruirea motorului de cercetare și dezvoltare în Big Pharma.” *Harvard Business Review* (mai 2008): 68.
Montgomery, Cynthia A. „Repunerea leadership-ului în strategie”. *Harvard Business Review* (ianuarie 2008): 54.
Noble, Charles H. și Rajiv K. Sinha. „Adoptarea tehnologiilor radicale de producție și supraviețuirea firmelor.” *Jurnalul*

de Management Strategic 29, nr. 9 (septembrie 2008): 943.

Sims, Henry Jr., Samer Faraj și Seokhwa Yun. „Când ar trebui un lider să fie directiv sau responsabil? Cum să-ți dezvolți propria teorie situațională a leadershipului.” *Orizonturi de afaceri* (martie-aprilie 2009): 105-108.

Quelch, John A. și Katherine E. Jocz. „Cum să pieți într-o perioadă de recesiune.” *Harvard Business Review* (aprilie 2009): 52-63.

Vânt, Yoram (Jerry). „Un plan pentru a inventa marketingul de care avem nevoie astăzi.” *MIT Sloan Management Review* 49, nr. 4 (vara 2008): 21.

ASIGURAREA EXERCIȚIILOR DE ÎNVĂȚARE

Asigurarea învățării Exercițiul 4A

Efectuarea unei analize a raportului financiar pentru McDonald's Corporation (MCD)

Scop

Analiza raportului financiar este una dintre cele mai bune tehnici de identificare și evaluare a punctelor forte și slabe interne. Investitorii potențiali și acționarii actuali analizează îndeaproape ratele financiare ale firmelor, făcând comparații detaliate cu mediile din industrie și cu perioadele anterioare de timp. Analizele raportului financiar oferă informații de intrare esențiale pentru dezvoltarea unei matrice IFE.

Instrucțiuni

Pasul 1 Pe o foaie separată, numărați de la 1 la 20. Referindu-ne la contul de profit și la bilanț McDonald's (p. 31-32), calculați 20 de indicatori financiari pentru 2008 pentru companie. Utilizați Tabelul 4-7 ca referință.

Pasul 2 Într-o a doua coloană, indicați dacă considerați fiecare raport ca fiind un punct forte, o slăbiciune sau un factor neutru pentru McDonald's.

Pasul 3 Accesați site-urile Web din Tabelul 4-6 care calculează ratele financiare McDonald's, fără a fi nevoie să plătiți un abonament (taxă) pentru serviciu. Faceți o copie a informațiilor despre raport furnizate și înregistrați sursa. Raportați această cercetare colegilor de clasă și profesorului dvs.

Asigurarea învățării Exercițiul 4B

Construirea unei matrice IFE pentru McDonald's Corporation

Scop

Acest exercițiu vă va oferi experiență în dezvoltarea unei matrice IFE. Identificarea și prioritizarea factorilor care trebuie incluși într-o matrice IFE încurajează comunicarea între managerii funcționali și divizionari . Pregătirea unei matrice IFE permite managerilor de resurse umane, marketing, producție/operațiuni, finanțe/contabilitate, cercetare și dezvoltare și sisteme de informare de management să își exprime preocupările și gândurile cu privire la starea de afaceri a firmei. Acest lucru are ca rezultat o înțelegere colectivă îmbunătățită a afacerii.

Instrucțiuni

Pasul 1 Alăturați-vă cu alte două persoane pentru a forma o echipă de trei persoane. Dezvoltați o matrice IFE pentru echipă pentru McDonald's.

Pasul 2 Comparați matricea IFE a echipei dumneavoastră cu matricea IFE a altor echipe. Discutați orice diferențe majore.

Pasul 3 Ce strategii credeți că i-ar permite companiei McDonald's să-și valorifice punctele forte majore? Ce strategii i-ar permite lui McDonald's să-și îmbunătățească punctele slabe majore?

Asigurarea învățării Exercițiul 4C

Construirea unei matrice IFE pentru Universitatea mea

Scop

Acest exercițiu vă oferă oportunitatea de a evalua punctele forte și punctele slabe majore ale

universității dvs. După cum va deveni mai clar în capitolul următor, strategiile unei organizații se bazează în mare măsură pe străduința de a profita de punctele forte și de a îmbunătăți punctele slabe.

Instrucţiuni

Pasul 1	Alăturați-vă cu alte două persoane pentru a forma o echipă de trei persoane. Dezvoltați o echipă IFE Matrix pentru universitatea dvs. Puteți utiliza punctele forte/slăbiciunile determinate în Exercițiul 1D de asigurare a învățării.
Pasul 2	Mergeți la tablă și diagramați matricea IFE a echipei dvs.
Pasul 3	Comparați matricea IFE a echipei dvs. cu matricea IFE a altor echipe. Discutați orice diferență majoră .
Pasul 4	Ce strategii crezi că ar permite universității tale să-și valorifice punctele forte majore? Ce strategii ar permite universității dumneavoastră să-și îmbunătățească punctele slabe majore?

CAPITOLUL 5
Strategii în acțiune

OBIECTIVELE CAPITOLUL

După ce ați studiat acest capitol, ar trebui să puteți face următoarele:

1. Discutați valoarea stabilirii obiectivelor pe termen lung.
2. Identificați 16 tipuri de strategii de afaceri.
3. Identificați numeroase exemple de organizații care urmăresc diferite tipuri de strategii.
4. Discutați liniile directoare când anumite strategii sunt cele mai potrivite de urmat.
5. Discutați cele cinci strategii generice ale lui Porter.
6. Descrieți managementul strategic în organizațiile nonprofit, guvernamentale și mici.
7. Discutați despre joint ventures ca o modalitate de a intra pe piața rusă.
8. Discutați Balanced Scorecard.
9. Comparați și comparați obiectivele financiare cu cele strategice.
10. Discutați nivelurile strategiilor în firmele mari și cele mici.
11. Explicați conceptul Avantajele First Mover.
12. Discutați tendințele recente în externalizare.
13. Discutați strategii pentru a concura pe piețe turbulente, cu viteză mare.

Asigurarea exercițiilor de învățare

Assurance of Learning Exercise 5A What Strategies Should McDonald's Pursue in 2011-2013?

Assurance of Learning Exercise 5B Examining Strategy Articles

Assurance of Learning Exercise 5C Classifying Some Year 2009 Strategies

Assurance of Learning Exercise 5D How Risky Are Various Alternative Strategies?

Sursa: Shutterstock/Photosito

„Citate notabile”

"Alice said, ‘Would you please tell me which way to go from here?’ The cat said, ‘That depends on where you want to get to,

—Lewis Carroll

"Tomorrow always arrives. It is always different, And even the mightiest company is in trouble if it has not worked on the future. Being surprised by what happens is a risk that even the largest and richest company cannot afford, and even the smallest business need not run."

—Peter Drucker

"Planning. Doing things today to make us better tomorrow. Because the future belongs to those who make the hard decisions today."

—Eaton Corporation

"One big problem with American business is that when it gets into trouble, it redoubles its effort. It’s like digging for gold. If you dig down twenty feet and haven’t found it, one of the strategies you could use is to dig twice as deep. But if the gold is twenty feet to the side, you could dig a long time and not find it."

—Edward De Bono

"Even if you’re on the right track, you’ll get run over if you just sit there."

—Will Rogers

"Strategies for taking the hill won’t necessarily hold it."

—Amar Bhide

"The early bird may get the worm, but the second mouse gets the cheese."

—Unknown

Assurance of Learni

Exercise 5E Developin

Alternative Strategies fo
University

Assurance of Learning Exercise 5F

Lessons in Doing Business Globally

Sute de companii de astăzi, inclusiv Sears, IBM, Searle și Hewlett-Packard, au îmbrățișat pe deplin planificarea strategică în căutarea lor pentru venituri și profituri mai mari. Kent Nelson, fost președinte al UPS, explică de ce compania sa a creat un nou departament de planificare strategică: „Pentru că facem pariuri mai mari pe investiții în tehnologie, nu ne putem permite să cheltuim o mulțime de bani într-o singură direcție și apoi să aflăm cinci ani mai târziu că a fost direcția greșită”. [1]

Acest capitol aduce la viață managementul strategic cu multe exemple contemporane. Sunt definite și exemplificate șaisprezece tipuri de strategii, inclusiv strategiile generice ale lui Michael Porter: conducerea costurilor, diferențierea și concentrarea. Sunt prezentate linii directoare pentru a determina când este cel mai potrivit să se urmărească diferite tipuri de strategii. Este oferită o privire de ansamblu asupra managementului strategic în organizațiile nonprofit, agențiile guvernamentale și firmele mici.

Mergi bine într-o economie slabă. Cum?

Volkswagen AG

While most automobile companies talk about bankruptcy, merger, collapse, and liquidation, Volkswagen AG is posting solid earnings. Based in Wolfsburg, Germany, and Europe's biggest automaker by sales, Volkswagen (VW) managed the global economic recession well by focusing on emerging markets such as China and Brazil and continually reducing costs. VW is the leading auto firm in China, not Toyota or Nissan. VW's market share in Western Europe rose to 20 percent in 2009 from 17.9 percent a year ago. While shrinking demand for new cars in major markets and high raw-material costs, and unfavorable exchange rates have reduced earnings of most European automakers, VW anticipated these conditions through excellent strategic planning and continues to take market share from rival firms worldwide.

The German truck maker and engineering company MAN AG is VW's largest single shareholder at 30 percent, and its business too has been good. MAN's third quarter of 2008 saw profit jump 34 percent, lifted by strong sales of trucks, diesel engines, and turbo machinery. VW is currently spending $1 billion to build a new plant in Chattanooga, Tennessee, for the production of a midsize sedan in 2011 with initial capacity of 150,000 cars annually. VW's plans for 2018 include increasing its U.S. market share from 2 percent to 6 percent by selling 800,000 vehicles annually in the United States. By 2018, VW also plans to export

125,000 vehicles from North America to Europe. VW's plans include large expansions at its Puebla, Mexico, plant.

While most auto companies are cutting expenses, VW is increasing is 2009 U.S. marketing budget by 15 percent in its Audi AG luxury division. The Audi ads even ran during the 2009 Super Bowl.

For all of 2008, VW's net profit rose 15 percent to 4.75 billion euros and revenues rose 4.5 percent to 114 billion. VW expects flat or even slight declines in 2009 but some of its competitors are incurring billion dollar losses.

VW has cars named for climate patterns, insects, and small mammals. Along with the New Beetle, VW's annual production of 6 million cars, trucks, and vans

includes such models such as Passat (trade wind), Jetta (jet stream), Rabbit, and Fox. VW also owns several luxury carmakers, including AUDI, Lamborghini, Bentley, and Bugatti. Other VW makes include SEAT (family cars, Spain) and SKODA (family cars, the Czech Republic). VW operates plants in Africa, the Americas, Asia/Pacific, and Europe. VW holds 68 percent of the voting rights in Swedish truck maker Scania and about 30 percent of MAN AG. VW also offers consumer financing.

VW is acquiring Porsche Automobil Holding SE and merging their auto brands into VW. Based in Stuttgart, Germany, Porsche already owns 51 percent of VW but has weakened in 2009 after taking on $12 billion in new debt.

VW is in talks with China's BYD Co. to build hybrid and electric vehicles powered by lithium batteries. Based in Shenzhen, BYD will supply VW with the battery technology. This will be the first automotive partner for BYD, which is one of the world's largest suppliers of cell phone batteries.

VW is building a new assembly plant in Indonesia for $47 million about 1 hour east of Jakarta, the capital. This plant will assemble the Touran and employ about 3,000 persons. Toyota already has a manufacturing plant in Indonesia and dominates that market. Currently many VW vehicles are imported into Indonesia, thus being subject to a 200 percent tariff.

VW reported 2nd quarter 2009 earnings of $397 million; the Audi division was the biggest contributor to the gains.

Source: Based on Christoph Rauwald, "VW Earnings Buck Auto-Industry Trend," *Wall Street Journal* (October 31, 2008): B3; Christoph Rauwald, "Volkswagen to Raise Output by 2018," *Wall Street Journal* (April 28, 2009): B3.

Obiective pe termen lung

Obiectivele pe termen lung reprezintă rezultatele așteptate din urmărirea anumitor strategii. Strategiile reprezintă acțiunile care trebuie întreprinse pentru realizarea obiectivelor pe termen lung. Perioada de timp pentru obiective și strategii ar trebui să fie consecventă, de obicei de la doi până la cinci ani.

Natura obiectivelor pe termen lung

Obiectivele ar trebui să fie cantitative, măsurabile, realiste, înțelese, provocatoare, ierarhice , obținute și congruente între unitățile organizaționale. Fiecare obiectiv ar trebui, de asemenea, să fie asociat cu o cronologie. Obiectivele sunt de obicei exprimate în termeni precum creșterea activelor, creșterea vânzărilor, profitabilitatea, cota de piață, gradul și natura diversificării, gradul și natura integrării verticale, câștigul pe acțiune și responsabilitatea socială. Obiectivele clar stabilite oferă multe beneficii. Ele oferă direcție, permit sinergie, ajută la evaluare, stabilesc priorități, reduc incertitudinea, minimizează conflictele, stimulează efortul și ajută atât în alocarea resurselor, cât și în proiectarea locurilor de muncă. Obiectivele oferă o bază pentru luarea deciziilor consecvente de către manageri ale căror valori și atitudini diferă. Obiectivele servesc drept standarde după care pot fi evaluate indivizi, grupuri, departamente, divizii și organizații întregi.

Obiectivele pe termen lung sunt necesare la nivelurile corporative, diviziale și funcționale ale unei organizații. Ele sunt o măsură importantă a performanței manageriale. Mulți practicieni și academicieni atribuie o parte semnificativă a declinului competitiv al industriei din SUA orientării strategice pe termen scurt, mai degrabă decât pe termen lung, a managerilor din Statele Unite. Arthur D. Little susține că bonusurile sau plățile de merit pentru managerii de astăzi trebuie să se bazeze într-o mai mare măsură pe obiective și strategii pe termen lung. Un cadru general pentru corelarea obiectivelor cu evaluarea performanței este oferit în Tabelul 5-1. O anumită organizație ar putea adapta aceste orientări pentru a răspunde propriilor nevoi, dar stimulentele ar trebui să fie atașate atât obiectivelor pe termen lung, cât și anuale.

Fără obiective pe termen lung, o organizație s-ar îndrepta fără scop spre un scop necunoscut. Este greu de imaginat ca o organizație sau un individ să aibă succes fără obiective clare (vezi Tabelele 5-2 și 5-3). Succesul apare rareori din întâmplare; mai degrabă, este rezultatul muncii asidue îndreptate spre atingerea anumitor obiective.

TABELUL 5-1 Măsuri variate de performanță în funcție de nivelul la nivel organizațional pentru bonusul anual sau plata de merit

Corporativ	75% pe baza obiectivelor pe termen lung 25% pe baza obiectivelor anuale
Diviziune	50% pe baza obiectivelor pe termen lung 50% pe baza obiectivelor anuale
Funcție	25% pe baza obiectivelor pe termen lung 75% pe baza obiectivelor anuale

TABELUL 5-2 Caracteristicile dorite ale obiectivelor

1. Cantitativ
2. Măsurabil
3. Realist
4. De înțeles
5. Provocator
6. Ierarhic
7. Obținut
8. Congruente între departamente

TABELUL 5-3 Beneficiile de a avea obiective clare

1. Oferiți direcție prin dezvăluirea așteptărilor
2. Permite sinergia
3. Ajută la evaluare, servind drept standarde
4. Stabiliți priorități
5. Reduceți incertitudinea
6. Minimizați conflictele
7. Stimulați efortul
8. Ajutor în alocarea resurselor
9. Ajutor în proiectarea locurilor de muncă
10. Oferiți baza pentru luarea deciziilor consecvente

Obiective financiare versus obiective strategice

Două tipuri de obiective sunt deosebit de comune în organizații: obiectivele financiare și strategice. Obiectivele financiare le includ pe cele asociate cu creșterea veniturilor, creșterea câștigurilor, dividendele mai mari, marjele de profit mai mari, randamentul mai mare al investiției, câștigul pe acțiune mai mare, creșterea prețului acțiunilor, fluxul de numerar îmbunătățit și așa mai departe; în timp ce obiectivele strategice includ lucruri precum o cotă de piață mai mare, livrare la timp mai rapidă decât rivalii, timpi mai scurti de proiectare la piață decât rivalii, costuri mai mici decât rivalii, calitatea mai mare a produselor decât rivalii, acoperirea geografică mai largă decât rivalii, atingerea liderului tehnologic, introducerea constantă pe piață a produselor noi sau îmbunătățite înaintea rivalilor și așa mai departe.

Deși obiectivele financiare sunt deosebit de importante în firme, de multe ori există un compromis între obiectivele financiare și strategice, astfel încât trebuie luate decizii cruciale. De exemplu, o firmă poate face anumite lucruri pentru a maximiza obiectivele financiare pe termen scurt care ar dăuna obiectivelor strategice pe termen lung. Îmbunătățirea poziției financiare pe termen scurt prin prețuri mai mari poate, de exemplu, periclita cota de piață pe termen lung. Pericolele asociate cu tranzacționarea obiectivelor strategice pe termen lung cu performanța finală pe termen scurt sunt deosebit de grave dacă concurenții urmăresc neîncetat cota de piață sporită în detrimentul profitabilității pe termen scurt. Și există și alte compromisuri între obiectivele financiare și strategice, legate de riscul acțiunilor, preocuparea pentru etica în afaceri, nevoia de conservare a mediului natural și problemele de responsabilitate socială. Atât obiectivele financiare, cât și cele strategice ar trebui să includă obiective de performanță atât anuale, cât și pe termen lung. În cele din urmă, cea mai bună modalitate de a susține avantajul competitiv pe termen lung este urmărirea necruțătoare a obiectivelor strategice care întăresc poziția de afaceri a unei firme față de rivali. Obiectivele financiare pot fi cel mai bine îndeplinite concentrându-se în primul rând pe atingerea - obiectivelor strategice care îmbunătățesc competitivitatea unei firme și puterea pieței.

Nu gestionarea prin obiective

Un educator neidentificat a spus odată: „Dacă crezi că educația este scumpă, încearcă ignoranța.” Ideea din spatele acestei zicale se aplică și stabilirii obiectivelor. Strategii ar trebui să evite următoarele moduri alternative de „a nu gestiona după

obiective".

- ***Gestionarea prin extrapolare*** - aderă la principiul „Dacă nu este stricat, nu-l repara". Ideea este să continuați să faceți aceleași lucruri în aceleași moduri pentru că lucrurile merg bine.
- ***Gestionarea prin criză*** – bazată pe credința că adevărata măsură a unui strateg cu adevărat bun este capacitatea de a rezolva probleme. Deoarece există o mulțime de crize și probleme pentru fiecare persoană și fiecare organizație, strategii ar trebui să-și aducă timpul și energia creativă pentru a rezolva cele mai presante probleme ale zilei. Gestionarea prin criză este de fapt o formă de a reacționa mai degrabă decât de a acționa și de a lăsa evenimentele să dicteze ce și când deciziile de management.
- ***Managing by Subjectives*** — construit pe ideea că nu există un plan general pentru ce drum să mergi și ce să faci; doar fă tot ce poți pentru a realiza ceea ce crezi că ar trebui făcut. Pe scurt, „Fă-ți lucrurile, în cel mai bun mod în care știi cum" (uneori denumită *abordarea misterioasă a luării deciziilor* , deoarece subordonații sunt lăsați să-și dea seama ce se întâmplă și de ce).
- ***Gestionarea prin speranță*** — pe baza faptului că viitorul este încărcat de mare incertitudine și că dacă încercăm și nu reușim, atunci sperăm că a doua (sau a treia) încercare va reuși. Deciziile se bazează pe speranța că vor funcționa, iar vremurile bune sunt aproape, mai ales dacă norocul și norocul sunt de partea noastră! [2]

Balanced Scorecard

Dezvoltat în 1993 de profesorii de la Harvard Business School, Robert Kaplan și David Norton, și perfecționat continuu până în prezent, Balanced Scorecard este o tehnică de evaluare și control a strategiei. [3] *Balanced Scorecard* își derivă numele de la nevoia percepută a firmelor de a „echilibra" măsurile financiare care sunt adesea folosite exclusiv în evaluarea și controlul strategiei cu măsuri nefinanciare, cum ar fi calitatea produselor și serviciul pentru clienți. Un Balanced Scorecard eficient conține o combinație aleasă cu grijă de obiective strategice și financiare adaptate activității companiei. Ca instrument de gestionare și evaluare a strategiei, Balanced Scorecard este în prezent utilizat la Sears, United Parcel Service, 3M Corporation, Heinz și sute de alte firme. De exemplu, 3M Corporation are un obiectiv financiar de a obține o creștere anuală a câștigului pe acțiune de 10% sau mai mult, precum și un obiectiv strategic ca cel puțin 30% din vânzări să provină din produse introduse în ultimii patru ani. Scopul general al Balanced Scorecard este de a „echilibra" obiectivele acționarilor cu obiectivele clienților și operaționale . Evident, aceste seturi de obiective se interrelaționează și multe chiar intră în conflict. De exemplu, clienții doresc preț scăzut și servicii ridicate, ceea ce poate intra în conflict cu dorința acționarilor de a obține un randament ridicat al investiției lor. Conceptul Balanced Scorecard este în concordanță cu noțiunile de îmbunătățire continuă în management (CIM) și management total al calității (TQM).

Deși conceptul Balanced Scorecard este tratat mai detaliat în Capitolul 9, deoarece se referă la strategiile de evaluare, rețineți că firmele ar trebui să stabilească obiective și

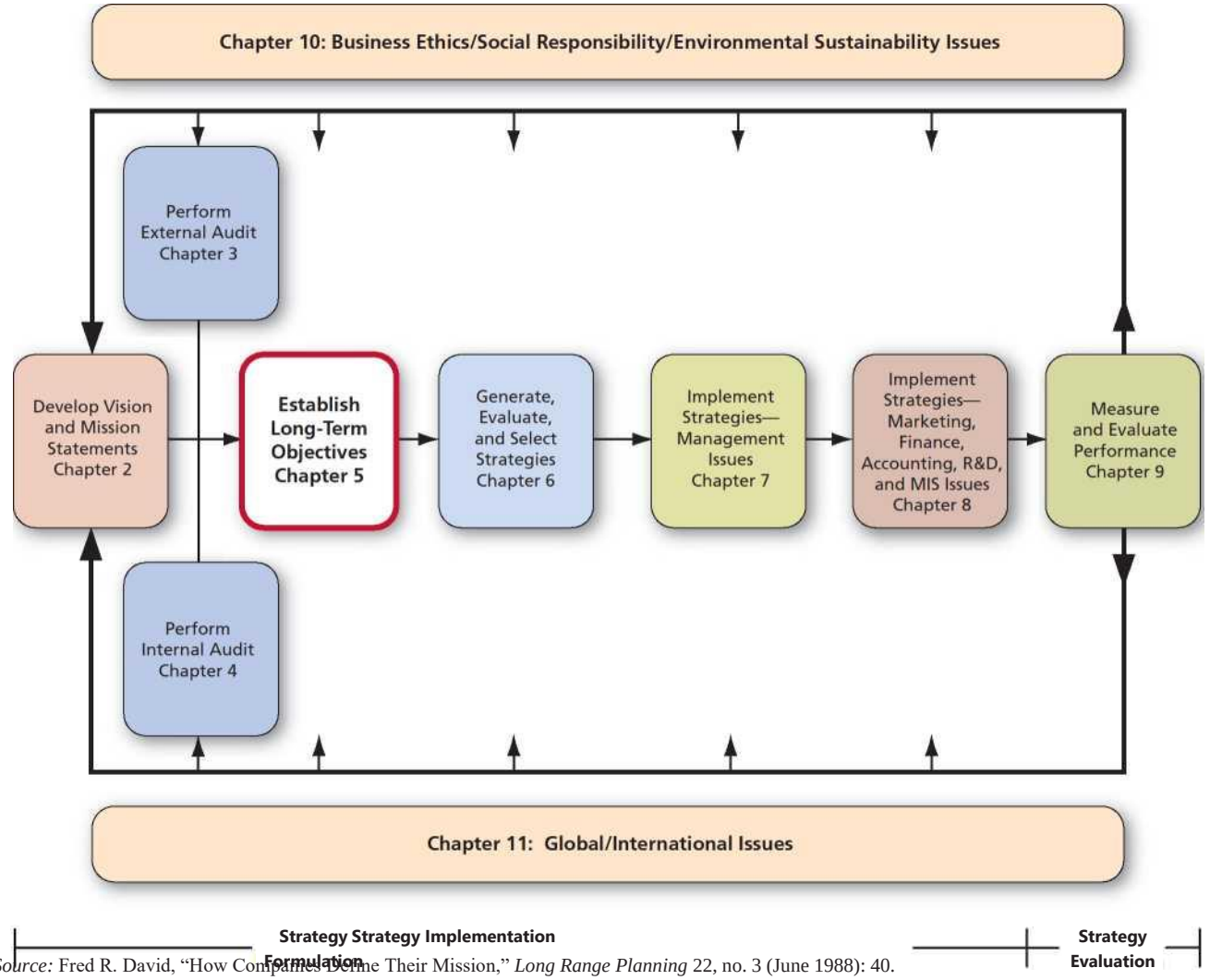
să evalueze strategiile pe alte elemente decât măsurile financiare. Acesta este principiul de bază al Balanced Scorecard. Măsurile și ratele financiare sunt de o importanță vitală. Cu toate acestea, de importanță egală sunt factori precum serviciul pentru clienți, moralul angajaților, calitatea produsului, reducerea poluării, etica în afaceri, responsabilitatea socială, implicarea comunității și alte asemenea elemente. Împreună cu măsurile financiare, acești factori „mai soft" fac parte integrantă atât din procesul de stabilire a obiectivelor, cât și din procesul de evaluare a strategiei. Acești factori pot varia în funcție de organizație, dar astfel de elemente, împreună cu măsurile financiare, cuprind esența unui Balanced Scorecard. Un Balanced Scorecard pentru o firmă este pur și simplu o listă a tuturor obiectivelor cheie spre care trebuie să se lucreze, împreună cu o dimensiune de timp asociată a momentului în care trebuie îndeplinit fiecare obiectiv, precum și o responsabilitate principală sau persoană de contact, departament sau divizie pentru fiecare obiectiv.

Tipuri de strategii

Modelul ilustrat în Figura 5-1 oferă o bază conceptuală pentru aplicarea managementului strategic. Definite și exemplificate în Tabelul 5-4, strategiile alternative pe care le-ar putea urma o întreprindere pot fi clasificate în 11 acțiuni: integrare înainte, înapoi

FIGURA 5-1

Un model cuprinzător de management strategic


Chapter 10: Business Ethics/Social Responsibility/Environmental Sustainability Issues
Perform External Audit Chapter 3
Develop Vision and Mission Statements Chapter 2
Establish Long-Term Objectives Chapter 5
Generate, Evaluate, and Select Strategies Chapter 6
Implement Strategies—Management Issues Chapter 7
Implement Strategies—Marketing, Finance, Accounting, R&D, and MIS Issues Chapter 8
Measure and Evaluate Performance Chapter 9
Perform Internal Audit Chapter 4
Chapter 11: Global/International Issues
Strategy Formulation
Strategy Implementation
Strategy Evaluation

Source: Fred R. David, "How Companies Define Their Mission," *Long Range Planning* 22, no. 3 (June 1988): 40.

TABELUL 5-4 Strategii alternative definite și exemplificate

Strategie	Definiţie	2009 Exemple
Redirecţiona Integrare	Obținerea dreptului de proprietate sau control sporit distribuitori sau comercianți cu amănuntul	PepsiCo a lansat o preluare ostilă a Pepsi Bottling Group după ce oferta sa de 4,2 miliarde de dolari a fost respinsă
Înapoi Integrare	Căutarea dreptului de proprietate sau a unui control furnizori	Producătorul auto chinez Geely Automobile Holdings Ltd. a achiziționat producătorul australian de piese auto Drivetrain Systems International Pty. Ltd.
Orizontală Integrare	Căutarea proprietății sau control sporit asupra concurenți	Pfizer achizitioneaza Wyeth; ambele sunt droguri companiilor
Piață Penetrare	În căutarea unei cote de piață sporite pentru produsele sau servicii pe pieţele actuale prin eforturi de marketing mai mari	Coca-Cola cheltuind milioane pentru noul său slogan „Fericire deschisă”
Piață Dezvoltare	Introducerea produselor sau serviciilor prezente în noi zona geografica	Time Warner a achiziționat 31% din Central European Media Enterprises Ltd. pentru a se extinde în România, Republica Cehă, Ucraina și Bulgaria
Produs Dezvoltare	Căutând vânzări sporite prin îmbunătățirea produse sau servicii sau dezvoltarea altora noi	HarperCollins, editorul de cărți al News Corp a început să producă cărți audio pentru descărcare, cum ar fi „What Would Google Do?”
Înrudit Diversificarea	Adăugarea de produse sau servicii noi, dar conexe	Sprint Nextel Corp. s-a diversificat din domeniul telefoanelor mobile prin parteneriatul cu Garmin Ltd. pentru a furniza servicii de internet wireless în aparatele GPS
Fără legătură Diversificarea	Adăugarea de produse sau servicii noi, fără legătură	Cisco Systems Inc. a intrat în domeniul camerelor video prin achiziționarea Pure Digital Technology
Retragere	Regruparea prin reducerea costurilor și a activelor pentru a inversa scăderea vânzărilor și a profitului	Cel mai mare producător de oțel din lume, ArcelorMittal, a închis jumătate din fabricile sale și a concediat mii de angajați chiar și pe fondul protestelor angajaților din întreaga lume.
Cesionare	Vânzarea unei divizii sau a unei părți a unei organizații	Firma britanică de aeroporturi BAA Ltd. a cesionat trei aeroporturi din Marea Britanie
Lichidare	Vânzarea tuturor activelor unei companii, în parte, pentru valoarea lor tangibilă	Ziarele din Michigan, cum ar fi *Ann Arbor News, Detroit Free Press* și *Detroit News* au lichidat operațiunile de hârtie

integrare, integrare orizontală, penetrare pe piață, dezvoltare pe piață, dezvoltare de produse, diversificare aferentă, diversificare fără legătură, retragere, cesionare și lichidare. Fiecare strategie alternativă are nenumărate variante. De exemplu, penetrarea pe piață poate include adăugarea de agenți de vânzări, creșterea cheltuielilor de publicitate, cupoane și utilizarea unor acțiuni similare pentru a crește cota de piață într-o anumită zonă geografică.

Multe organizații, dacă nu majoritatea, urmăresc simultan o combinație de două sau mai multe strategii, dar o *strategie combinată* poate fi extrem de riscantă dacă este dusă prea departe. Nicio organizație nu își poate permite să urmărească toate strategiile care ar putea beneficia firma. Trebuie luate decizii dificile. Trebuie stabilită prioritate. Organizațiile, ca și indivizii, au resurse limitate. Atât organizațiile, cât și indivizii trebuie să aleagă dintre strategii alternative și să evite îndatorarea excesivă.

Hansen și Smith explică că planificarea strategică implică „alegeri care riscă resursele” și „compromisii care sacrifică oportunitatea”. Cu alte cuvinte, dacă aveți o strategie de a merge în nord, atunci trebuie să cumpărați rachete de zăpadă și jachete calde (cheltuiți resurse) și să renunțați la oportunitatea unei „creșteri mai rapide a populației în statele sudice”. Nu poți avea o

strategie pentru a merge spre nord și apoi să faci un pas spre est, sud sau vest „doar pentru a fi în siguranță". Firmele cheltuiesc resurse și se concentrează pe un număr finit de oportunități în urmărirea strategiilor pentru a obține un rezultat incert în viitor. Planificarea strategică este mult mai mult decât o aruncare a zarurilor; este un pariu bazat pe predicții și ipoteze care sunt testate și rafinate continuu prin cunoștințe, cercetare, experiență și învățare. Supraviețuirea companiei în sine poate depinde de planul dumneavoastră strategic. [4]

Organizațiile nu pot face prea multe lucruri bine, deoarece resursele și talentele se răspândesc subțire și concurenții câștigă avantaje. În companiile mari diversificate, o strategie de combinare este folosită în mod obișnuit atunci când diferite divizii urmăresc strategii diferite. De asemenea, organizațiile care se luptă să supraviețuiască pot folosi simultan o combinație de mai multe strategii defensive, cum ar fi cesionarea, lichidarea și retragerea.

Niveluri de strategii

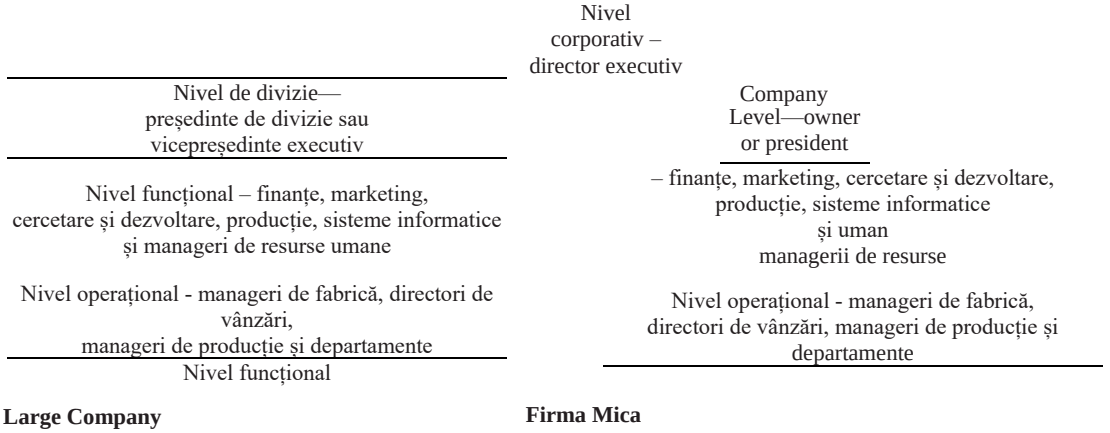
Elaborarea strategiei nu este doar o sarcină a directorilor de top. După cum sa discutat în Capitolul 1, managerii de nivel mediu și inferior trebuie să fie implicați în procesul de planificare strategică în măsura posibilului. În firmele mari, există de fapt patru niveluri de strategii: corporative, diviziale , funcționale și operaționale – așa cum este ilustrat în Figura 5-2. Cu toate acestea, în firmele mici, există de fapt trei niveluri de strategii: companie, funcțional și operațional.

În firmele mari, persoanele responsabile în primul rând pentru a avea strategii eficiente la diferite niveluri includ CEO-ul la nivel corporativ; președintele sau vicepreședintele executiv la nivel de divizie; respectivul director financiar (CFO), directorul de informare (CIO), managerul resurselor umane (HRM), directorul de marketing (CMO) și așa mai departe, la nivel funcțional; și directorul fabricii, directorul regional de vânzări și așa mai departe, la nivel operațional. În firmele mici, persoanele responsabile în primul rând pentru a avea strategii eficiente la diferite niveluri includ proprietarul afacerii sau președintele la nivel de companie și apoi aceeași gamă de persoane la cele două niveluri inferioare, ca și în cazul unei firme mari.

Este important de menționat că toate persoanele responsabile de planificarea strategică la diferite niveluri în mod ideal participă și înțeleg strategiile de la celelalte niveluri organizaționale pentru a ajuta la asigurarea coordonării, facilitarii și angajamentului, evitând în același timp inconsecvența, ineficiența și comunicarea greșită. Managerii fabricii, de exemplu, trebuie să înțeleagă și să susțină planul strategic general al companiei (planul de joc), în timp ce președintele și CEO-ul trebuie să cunoască strategiile utilizate în diferite teritorii de vânzare și fabrici de producție.

FIGURA 5-2

Niveluri de strategii cu persoanele cele mai responsabile



Strategii de integrare

Integrarea înainte, integrarea înapoi și integrarea orizontală sunt uneori denumite în mod colectiv strategii *de integrare verticală* . Strategiile de integrare verticală permit unei firme să obțină controlul asupra distribuitorilor, furnizorilor și/sau concurenților.

Integrare înainte

Integrarea în avans implică obținerea dreptului de proprietate sau un control sporit asupra distribuitorilor sau comercianților cu amănuntul. În prezent, un număr tot mai mare de producători (furnizori) urmăresc o strategie de integrare avansată prin crearea de site-uri web pentru a vinde produse direct consumatorilor. Această strategie provoacă tulburări în unele industrii. De exemplu, Microsoft își deschide propriile magazine de vânzare cu amănuntul, o strategie de integrare avansată similară cu rivalul Apple Inc., care are în prezent peste 200 de magazine în întreaga lume. Microsoft dorește să învețe direct ce doresc consumatorii și cum cumpără. CompUSA Inc. a închis recent majoritatea magazinelor sale de vânzare cu amănuntul și nici Hewlett-Packard, nici IBM nu au magazine de vânzare cu amănuntul. Unii acționari Microsoft sunt îngrijorați de faptul că planurile companiei de a deschide magazine vor enerva partenerii de retail existenți, cum ar fi Best Buy.

Dealerii de automobile au urmărit de mulți ani integrarea, poate prea mult. Ford are aproape 4.000 de dealeri în comparație cu Toyota, care are mai puțin de 2.000 de dealeri din SUA. Aceasta înseamnă că dealerul mediu Toyota a vândut, de exemplu, 1.628 de vehicule în 2007, comparativ cu 236 de vehicule pentru dealerii Ford. GM, Ford și Chrysler își reduc dramatic numărul de dealeri.

Compania canadiană Research in Motion (RIM) a deschis primul magazin online pentru aplicații BlackBerry în aprilie 2009. RIM caută să exploateze o piață pentru software popularizat de Apple și iPhone-ul său. Utilizatorii BlackBerry pot descărca noua vitrină RIM de pe site-ul web principal al RIM, dar apoi trebuie să cumpere aplicații folosind PayPal.

Un mijloc eficient de implementare a integrării înainte este *franciza.* Aproximativ 2.000 de companii din aproximativ 50 de industrii diferite din Statele Unite folosesc franciza pentru a-și distribui produsele sau serviciile. Afacerile se pot extinde rapid prin fran chiză, deoarece costurile și oportunitățile sunt răspândite între mulți indivizi. Vânzările totale ale francizelor din Statele Unite sunt anual de aproximativ 1 trilion de dolari.

În situația de criză a creditului de astăzi, cu disponibilitate redusă de finanțare, firmele de franciză încalcă din ce în ce mai mult tradiția și ajută francizații să își rezolve nevoile de lichiditate. De exemplu, RE/MAX International va finanța 50% din taxa sa inițială de franciză de 25.000 USD. Coverall Cleaning Concepts împrumută până la 6.800 USD din taxa sa inițială de franciză. Persoanele interesate să devină francizați ar trebui să acceseze bloguri de franciză, cum ar fi Bleu MauMau, Franchise-Chat, Franchise Pundit, Rush On Business, Unhappy Franchisee și WikidFranchise.org. Aceste site-uri oferă știri interne, sfaturi și comentarii ale persoanelor care dețin deja afaceri în franciză.

Cu toate acestea, o tendință în creștere este ca francizații, care, de exemplu, pot opera 10 restaurante francizate, magazine sau orice altceva, de a cumpăra partea lor din afacere de la francizorul lor (proprietarul corporativ). Există o ruptură tot mai mare între francizați și francizatori, deoarece segmentul îl depășește adesea pe cel părinte. De exemplu, McDonald's deține astăzi mai puțin de 23% din cele 32.000 de restaurante, în scădere față de 26% în 2006. Lanțurile de restaurante sunt din ce în ce mai presate să dețină mai puține locații. McDonald's a vândut 1.600 dintre restaurantele sale din America Latină și Caraibe lui Woods Staton, un fost director al McDonald's. Companii precum McDonald's folosesc veniturile din vânzarea magazinelor/restaurantelor companiei către francizați pentru a răscumpăra acțiunile companiei, pentru a plăti dividende mai mari și pentru a face alte investiții în beneficiul acționarilor.

Aceste șase orientări indică când integrarea în avans poate fi o strategie deosebit de eficientă: [5]

- Atunci când distribuitorii actuali ai unei organizații sunt deosebit de scumpi, sau nesiguri sau incapabili să satisfacă nevoile de distribuție ale firmei.
- Când disponibilitatea distribuitorilor de calitate este atât de limitată încât să ofere un avantaj competitiv acelor firme care se integrează înainte.

- Când o organizație concurează într-o industrie care este în creștere și se așteaptă să continue să crească semnificativ; acesta este un factor, deoarece integrarea în avans reduce capacitatea unei organizații de a se diversifica dacă industria sa de bază se clătește.

- Când o organizație are atât capitalul, cât și resursele umane necesare pentru a gestiona noua afacere de distribuire a propriilor produse.
- Când avantajele producției stabile sunt deosebit de mari; aceasta este o considerație , deoarece o organizație poate crește predictibilitatea cererii pentru producția sa prin integrare în avans.
- Atunci când distribuitorii sau comercianții prezenți au marje de profit ridicate; această situație sugerează că o companie în mod profitabil ar putea să-și distribuie propriile produse și să le stabilească un preț mai competitiv prin integrarea forward.

Integrare înapoi

Atât producătorii, cât și comercianții cu amănuntul achiziționează materialele necesare de la furnizori. *Integrarea înapoi* este o strategie de căutare a proprietății sau a controlului sporit asupra furnizorilor unei firme. Această strategie poate fi adecvată în special atunci când furnizorii actuali ai unei firme nu sunt de încredere, sunt prea costisitoare sau nu pot satisface nevoile firmei.

Când cumpărați o cutie de scutece Pampers de la Wal-Mart, un scaner de la ghișeul magazinului trimite instantaneu o comandă către Compania Procter & Gamble. În schimb, în majoritatea spitalelor, reordonarea consumabilelor este un coșmar logistic. Ineficiența cauzată de lipsa de control al furnizorilor din industria de îngrijire a sănătății se schimbă rapid, deoarece mulți cumpărători giganți de asistență medicală, cum ar fi Departamentul de Apărare al SUA și Columbia/HCA Healthcare Corporation, trec să solicite coduri de bare electronice pentru fiecare articol achiziționat. Acest lucru permite urmărirea și înregistrarea instantanee fără facturi și documente. Din cei 83 de miliarde de dolari cheltuiți anual pentru consumabile de spital, rapoartele din industrie indică faptul că 11 miliarde de dolari pot fi eliminate printr-o integrare mai eficientă înapoi.

Într-o schimbare strategică majoră pentru a-și proiecta propriile cipuri de computer, Apple Inc. a început în 2009 o strategie de integrare înapoi pentru a proteja tehnologia Apple de firmele rivale. Apple intenționează să producă în curând propriile cipuri dezvoltate intern pentru dispozitivele sale iPhone și iPod Touch. Afișările online de la Apple descriu zeci de posturi legate de cip. Noua strategie a Apple vizează, de asemenea, să împărtășească mai puține detalii despre planurile de tehnologie Apple cu furnizorii externi de cipuri. Această nouă strategie de integrare înapoi marchează o pauză de la o tendință pe termen lung în rândul majorității marilor companii de electronice de a externaliza dezvoltarea de cipuri și alte componente către furnizori externi.

Unele industrii din Statele Unite, cum ar fi industria auto și cea a aluminiului , își reduc căutarea istorică de integrare înapoi. În loc să-și dețină furnizorii, companiile negociază cu mai mulți furnizori externi. Ford și Chrysler cumpără peste jumătate din piesele lor componente de la furnizori externi, cum ar fi TRW, Eaton, General Electric și Johnson Controls. *Dezintegrarea* are sens în industriile care au surse globale de aprovizionare. Companiile de astăzi caută, joacă un vânzător împotriva altuia și merg cu cea mai bună ofertă. Concurența globală stimulează, de asemenea, firmele să își reducă numărul de furnizori și să ceară niveluri mai ridicate de servicii și calitate de la cei pe care îi păstrează. Deși se bazează în mod tradițional pe mulți furnizori pentru a asigura aprovizionare neîntreruptă și prețuri mici, firmele americane urmează acum exemplul firmelor japoneze, care au mult mai puțini furnizori și relații mai strânse, pe termen lung, cu cei puțini. „Ținerea evidenței atât de mulți furnizori este oneroasă”, spune Mark Shimelonis, fost de la Xerox.

Șapte linii directoare pentru când integrarea înapoi poate fi o strategie deosebit de eficientă sunt: [6]

- Când furnizorii actuali ai unei organizații sunt deosebit de scumpi, sau nesiguri sau incapabili să satisfacă nevoile firmei de piese, componente, ansambluri sau materii prime.
- Când numărul furnizorilor este mic și numărul concurenților este mare.
- Când o organizație concurează într-o industrie care crește rapid; acesta este un factor deoarece strategiile de tip integrativ (înainte, înapoi și orizontală) reduc capacitatea unei organizații de a se diversifica într-o industrie în declin.
- Când o organizație are atât capital, cât și resurse umane pentru a gestiona noua afacere de furnizare a propriei materii prime.
- Când avantajele prețurilor stabile sunt deosebit de importante; acesta este un factor

deoarece o organizație poate stabiliza costul materiilor sale prime și prețul asociat al produsului/produselor sale prin integrare înapoi.
- Atunci când livrările actuale au marje de profit ridicate, ceea ce sugerează că afacerea de furnizare de produse sau servicii în industria dată este o afacere utilă.
- Când o organizație trebuie să achiziționeze rapid o resursă necesară.

Integrare orizontală

Integrarea orizontală se referă la o strategie de căutare a proprietății sau a unui control sporit asupra concurenților unei firme. Una dintre cele mai semnificative tendințe în managementul strategic de astăzi este utilizarea sporită a integrării orizontale ca strategie de creștere. Fuziunile, achizițiile și preluările între concurenți permit economii de scară sporite și transfer sporit de resurse și competențe. Kenneth Davidson face următoarea observație despre integrarea orizontală:

> Tendința către integrarea orizontală pare să reflecte temerile strategilor cu privire la capacitatea lor de a opera multe afaceri fără legătură. Fuziunile între concurenți direcți au mai multe șanse să creeze eficiențe decât fuziunile între întreprinderi neafiliate, atât pentru că există un potențial mai mare de eliminare a facilităților duplicate , cât și pentru că este mai probabil ca conducerea firmei achizitoare să înțeleagă afacerea țintă. [7]

Aceste cinci orientări indică când integrarea orizontală poate fi o strategie deosebit de eficientă: [8]

- Când o organizație poate dobândi caracteristici monopolistice într-o anumită zonă sau regiune fără a fi contestată de guvernul federal pentru că „tinde substanțial ” să reducă concurența.
- Când o organizație concurează într-o industrie în creștere.
- Atunci când economiile de scară sporite oferă avantaje competitive majore.
- Când o organizație are atât capitalul, cât și talentul uman necesar pentru a gestiona cu succes o organizație extinsă.
- Când concurenții se clătesc din cauza lipsei de expertiză managerială sau a nevoii de anumite resurse pe care le deține o organizație; rețineți că integrarea orizontală nu ar fi adecvată dacă concurenții se descurcă prost, deoarece în acest caz vânzările generale din industrie sunt în scădere.

Strategii intensive

Pătrunderea pieței, dezvoltarea pieței și dezvoltarea produselor sunt uneori denumite *strategii intensive* , deoarece necesită eforturi intense pentru a se îmbunătăți poziția competitivă a unei firme față de produsele existente.

Penetrarea pieței

O strategie *de penetrare a pieței* urmărește să crească cota de piață pentru produsele sau serviciile actuale pe piețele actuale prin eforturi de marketing mai mari. Această strategie este utilizată pe scară largă singură și în combinație cu alte strategii. Pătrunderea pe piață include creșterea numărului de agenți de vânzări, creșterea cheltuielilor de publicitate, oferirea de articole extinse de promovare a vânzărilor sau creșterea eforturilor de publicitate. După cum se indică în Tabelul 5-4, Coca-Cola a cheltuit milioane în 2009/2010 pentru noul său slogan publicitar, „Fericire deschisă”, care a înlocuit „Latura vieții cu Coca-Cola”.

Aceste cinci linii directoare indică când penetrarea pe piață poate fi o strategie deosebit de eficientă: [9]

- Când piețele actuale nu sunt saturate cu un anumit produs sau serviciu.
- Când rata de utilizare a clienților actuali ar putea fi crescută semnificativ.
- Când cotele de piață ale concurenților majori au scăzut, în timp ce vânzările totale din industrie au crescut.
- Când corelația dintre vânzările în dolari și cheltuielile de marketing în dolari a fost în mod istoric mare.

- Atunci când economiile de scară sporite oferă avantaje competitive majore.

Dezvoltarea pieței

Dezvoltarea pieței implică introducerea produselor sau serviciilor prezente în noi zone geografice. De exemplu, comercianții cu amănuntul precum Wal-Mart Stores, Carrefour SA și Tesco PLC se extind în continuare în China în 2009/2010, chiar și într-o lume a vânzărilor în scădere. Tesco deschide mai puține magazine în Marea Britanie pentru a redirecționa cheltuielile de capital către China. Lanțul francez de hipermarketuri Carrefour deschide 28 de magazine în China în 2009, față de 22 în 2008. Wal-Mart a deschis 30 de magazine în China în 2008 și intenționează să dubleze aproape acest număr în 2009. Wal Mart avea aproximativ 250 de magazine în China la sfârșitul anului 2009 pentru a construi încă două magazine bune în China. 2009 să aibă opt magazine în total. Toate aceste strategii de dezvoltare a pieței vin în contextul încetinirii economiei chineze și a încrederii slăbite a consumatorilor în rândul consumatorilor chinezi.

În 2009, Delta Air Lines a început să deservească 15 noi destinații internaționale, ca parte a strategiei companiei de transport cu sediul în Atlanta, de a obține mai mult trafic de pe rutele internaționale. Această strategie de dezvoltare a pieței este implementată în mare parte prin desfășurarea avioanelor sale mari Northwest Airlines recent achiziționate de pe rute interne neprofitabile către rute globale, în special în Asia, unde Delta avea anterior doar câteva rute.

PepsiCo Inc. cheltuiește 1 miliard de dolari în China din 2009 până în 2012 pentru a construi mai multe fabrici, în special în zonele de vest și interioare ale Chinei. Tot în China, PepsiCo dezvoltă produse adaptate consumatorilor chinezi, construiește o forță de vânzări mai mare și își extinde eforturile de cercetare și dezvoltare. China este a doua cea mai mare piata de bauturi a Pepsi ca volum, dupa Statele Unite. Pepsi deține chipsurile Lay's, iar în China vinde chipsurile cu aromă de rață de la Beijing. Pepsi deține 41% din piața de chipsuri din China. Noua strategie de dezvoltare a pieței a Pepsi vizează în primul rând rivalul Coca-Cola, care domină Pepsi în sectorul băuturilor răcoritoare carbogazoase din China; Coca-Cola are o cotă de piață de 51,9% față de 32,6% a lui Pepsi.

Hum! Brands Inc., compania-mamă a Pizza Hut, KFC și Taco Bell, a declarat recent că va deschide 500 de noi restaurante KFC în China în 2009. Pe lângă aceste magazine, Yum Brands deschide alte 900 de restaurante în afara Statelor Unite în 2009. Cel mai profitabil brand al Yum Brands a fost Taco Bell, așa că compania intenționează să deschidă aceste restaurante atât în Spania, cât și în India. piața este reprezentată de consumatorii tineri cu vârsta cuprinsă între 16 și 24 de ani. Noul plan strategic al companiei include vânzarea multor, dacă nu majoritatea magazinelor sale din întreaga lume, către francizați existenți sau noi investitori.

Aceste șase orientări indică când dezvoltarea pieței poate fi o strategie deosebit de eficientă: [10]

- Când sunt disponibile noi canale de distribuție care sunt fiabile, ieftine și de bună calitate.
- Când o organizație are mare succes în ceea ce face.
- Când există noi piețe neexploatate sau nesaturate.
- Când o organizație are capitalul și resursele umane necesare pentru a gestiona operațiuni extinse.
- Când o organizație are o capacitate de producție în exces.
- Atunci când industria de bază a unei organizații devine rapid globală.

Dezvoltarea produsului

Dezvoltarea produsului este o strategie care urmărește creșterea vânzărilor prin îmbunătățirea sau modificarea produselor sau serviciilor prezente. Dezvoltarea unui produs implică, de obicei, cheltuieli mari de cercetare și dezvoltare. Noul sistem de operare Chrome OS de la Google luminează ani de bani cheltuiți pentru dezvoltarea de produse. Google se așteaptă ca sistemul de operare Chrome să depășească Microsoft Windows până în 2015.

Aceste cinci linii directoare indică când dezvoltarea unui produs poate fi o strategie

deosebit de eficientă de urmat: [11]

- Când o organizație are produse de succes care se află în stadiul de maturitate al ciclului de viață al produsului; ideea aici este de a atrage clienți mulțumiți să încerce produse noi (îmbunătățite) ca urmare a experienței lor pozitive cu produsele sau serviciile prezente ale organizației.
- Atunci când o organizație concurează într-o industrie care se caracterizează prin evoluții tehnologice rapide.
- Când concurenții majori oferă produse de mai bună calitate la prețuri comparabile.
- Atunci când o organizație concurează într-o industrie cu creștere mare.
- Când o organizație are capacități deosebit de puternice de cercetare și dezvoltare.

Strategii de diversificare

Există două tipuri generale de *strategii de diversificare:* legate și fără legătură. Se spune că întreprinderile sunt *legate* atunci când lanțurile lor valorice au potriviri strategice inter-business valoroase din punct de vedere competitiv; Se spune că afacerile *nu au legătură* atunci când lanțurile lor valorice sunt atât de diferite încât nu există relații inter-business valoroase din punct de vedere competitiv. [12] Majoritatea companiilor preferă strategiile de diversificare aferente pentru a valorifica sinergiile după cum urmează:

- Transferul de expertiză valoroasă din punct de vedere competitiv, know-how tehnologic sau alte capacități de la o afacere la alta.
- Combinarea activităților conexe ale întreprinderilor separate într-o singură operațiune pentru a realiza costuri mai mici.
- Exploatarea utilizării comune a unui nume de marcă binecunoscut.
- Colaborare între afaceri pentru a crea resurse și capacități valoroase din punct de vedere competitiv. [13]

Strategiile de diversificare devin din ce în ce mai puțin populare, deoarece organizațiilor le este mai dificil să gestioneze diverse activități de afaceri. În anii 1960 și 1970, tendința a fost de diversificare pentru a nu fi dependentă de nicio industrie, dar anii 1980 au văzut o inversare generală a acestei gândiri. Diversificarea este acum în retragere. Michael Porter, de la Harvard Business School, spune: „Managementul a descoperit că nu poate gestiona fiara". Prin urmare, companiile vând sau închid divizii mai puțin profitabile pentru a se concentra pe afacerile de bază.

Cel mai mare risc de a fi într-o singură industrie este de a avea toate ouăle firmei într-un singur coș. Deși multe firme operează cu succes într-o singură industrie, noile tehnologii , noi produse sau preferințele cumpărătorilor în schimbare rapidă pot decima o anumită afacere. De exemplu, camerele digitale decimează industria de film și de prelucrare a filmelor, iar telefoanele mobile au modificat permanent industria apelurilor telefonice la distanță lungă.

diversificarea trebuie să facă mai mult decât simpla răspândire a riscului de afaceri în diferite industrii , deoarece acționarii ar putea realiza acest lucru prin simpla achiziție de acțiuni în diferite firme din diferite industrii sau prin investiții în fonduri mutuale. Diversificarea are sens numai în măsura în care strategia adaugă mai mult la valoarea pentru acționari decât ceea ce acționarii ar putea realiza acționând individual. Astfel, industria aleasă pentru diversificare trebuie să fie suficient de atractivă pentru a genera rentabilitate constantă a investiției și pentru a oferi potențial în cadrul diviziilor operaționale pentru sinergii mai mari decât ar putea realiza acele entități singure.

Câteva companii de astăzi, însă, se mândresc că sunt conglomerate, de la firme mici precum Pentair Inc. și Blount International până la companii uriașe precum Textron, Allied Signal, Emerson Electric, General Electric, Viacom și Samsung. Conglomeratele demonstrează că concentrarea și diversitatea nu se exclud întotdeauna reciproc.

Mulți strategi susțin că firmele ar trebui să „rămâie la tricotaj" și să nu se îndepărteze prea mult de domeniile de bază de competență ale firmelor. Cu toate acestea, diversificarea este încă uneori o strategie adecvată, mai ales atunci când compania concurează într-o industrie neatractivă. De exemplu, United Technologies se diversifică în afara activității sale principale din domeniul aviației din cauza scăderii industriei aeriene a companiilor

aeriene. United Technologies deține acum compania britanică de securitate electronică Chubb PLC, precum și Otis Elevator Company și Carrier aer condiționat pentru a-și reduce dependența de industria volatilă a companiilor aeriene. United Technologies deține, de asemenea, UTC Fire & Security, Pratt & Whitney, Hamilton Sundstrand și Sikorsky Black Hawk Helicopters. Cu toate acestea, aproape toate diviziile companiei se așteaptă la o scădere a vânzărilor în 2009, astfel că firma concediază mii de angajați. Doar divizia Sikorsky este de așteptat să fie profitabilă în 2009.

Hamish Maxwell, fostul CEO al Philip Morris, spune: „Vrem să devenim o companie de produse de larg consum". Diversificarea are sens pentru Philip Morris, deoarece consumul de țigări este în scădere, procesele de răspundere pentru produse reprezintă un risc, iar unii investitori resping stocurile de tutun în principiu.

Diversificare aferentă

Strategia declarată a Google este de a organiza toate informațiile din lume într-o formă de căutare, diversificând firma dincolo de rădăcinile sale ca motor de căutare web care vinde publicitate. Producătorul de gem, unt de arahide și uleiuri Crisco, JM Smuckers Co. a finalizat recent achiziția afacerii de cafea Folger de la Procter & Gamble pentru 2,65 miliarde de dolari, ceea ce aproape a dublat vânzările anuale ale Smuckers. Smuckers continuă să se străduiască să achiziționeze afaceri legate de produse alimentare și mărci de consum, în timp ce urmărește diversificarea aferentă.

Când Merck & Co. a achiziționat rivalul Schering-Plough Corp pentru 41,1 miliarde de dolari în 2009, această achiziție a adus lui Merck trei afaceri noi, conexe. Cele trei noi domenii de activitate sunt biotehnologia, sănătatea consumatorilor și sănătatea animală. În plus, achiziția a adus lui Merck o prezență extinsă în Brazilia, China și alte piețe emergente.

Cu sediul în Baltimore, producătorul de îmbrăcăminte sportivă Under Armour a urmărit diversificarea asociată în 2009, când a introdus pentru prima dată pantofii de „alergare" atletici. Această strategie a extins atractivitatea Under Armour de la băieți și bărbați tineri la femei, consumatori mai în vârstă și sportivi mai ocazionali. Afacerea încălțămintei de atletism este dominată de Nike și Adidas, dar Under Armour folosește software de design sofisticat, noi tehnici de producție, cele mai noi tehnologii în materie de inginerie a materialelor și sisteme robuste de tehnologie a informației pentru a-și produce toate produsele. Vânzările Under Armour din 2009 sunt de așteptat să crească cu 20%, până la 900 de milioane de dolari.

Într-o mișcare de diversificare conexă în 2009, Tyson Foods a intrat în afacerea cu hrana pentru câini, vânzând alimente refrigerate pentru animale de companie, destinate consumatorilor care le oferă animalelor de companie totul, de la haine și scaune de mașină până la morminte de cimitir. Înainte de această mișcare a lui Tyson, companiile de ambalare a cărnii s-au mulțumit să vândă resturi, cum ar fi grăsimea de pui și produse secundare, producătorilor de conserve și hrană uscată pentru animale de companie. Scott Morris de la Freshpet Company din Secaucus, New Jersey, spune că această mișcare a lui Tyson va schimba faptul că „hrana pentru animale de companie de astăzi arată la fel ca acum 30 de ani".

Șase linii directoare pentru situațiile în care diversificarea aferentă poate fi o strategie eficientă sunt următoarele. [14]

- Când o organizație concurează într-o industrie fără creștere sau într-o industrie cu creștere lentă.
- Atunci când adăugați produse noi, dar legate, ar spori semnificativ vânzările de produse actuale.
- Atunci când sunt noi, dar înrudite, produsele ar putea fi oferite la prețuri extrem de competitive.
- Atunci când sunt noi, dar înrudite, produsele au niveluri sezoniere de vânzări care contrabalansează vârfurile și văile existente ale unei organizații.
- Atunci când produsele unei organizații sunt în prezent în stadiul de declin al ciclului de viață al produsului.
- Când o organizație are o echipă de management puternică.

Diversificare fără legătură

O strategie de diversificare fără legătură favorizează valorificarea unui portofoliu de afaceri

care sunt capabile să ofere performanțe financiare excelente în industriile respective, mai degrabă decât să se străduiască să valorifice potrivirile strategice ale lanțului valoric în rândul afacerilor. Firmele care folosesc o diversificare fără legătură caută continuu în diferite industrii companii care pot fi achiziționate pentru o afacere și totuși au potențialul de a oferi o rentabilitate ridicată a investiției. Urmărirea diversificării fără legătură presupune să fii în căutarea unor companii ale căror active sunt subevaluate sau companii care sunt în dificultate financiară sau companii care au perspective mari de creștere, dar lipsesc capital de investiții. Un dezavantaj evident al diversificării fără legătură este că firma-mamă trebuie să aibă o echipă excelentă de management de top care să planifice, să organizeze, să motiveze, să delege și să controleze eficient. Este mult mai dificil să gestionezi afaceri în multe industrii decât într-o singură industrie. Cu toate acestea, unele firme reușesc să urmărească diversificarea fără legătură, cum ar fi Walt Disney, care deține ABC, și General Electric, care deține NBC.

Multe mai multe firme au eșuat la diversificarea fără legătură decât au reușit din cauza provocărilor imense de management. Cu toate acestea, diversificarea fără legătură poate fi bună, așa cum este și pentru Cendant Corp., care deține firma imobiliară Century 21, agenția de închirieri auto Avis, site-urile de rezervări de călătorii Orbitz și Flairview Travel și mărcile hoteliere Days Inn și Howard Johnson.

În ceea ce poate fi considerat o strategie de diversificare fără legătură, Dell Inc. a început recent să producă telefoane inteligente, care sunt similare cu iPhone-ul Apple și telefoanele de navigare pe Web ale Research in Motion. Dell a continuat să piardă cota de piață cu o cotă de 13,7% a computerelor personale, în scădere de la 14,6%.

Qualcomm Inc., cu sediul în San Diego, s-a diversificat recent dincolo de telefoanele mobile în hardware desktop. Strategia companiei este de a aduce accesul Web în locuri din lume care au rețele de telefonie mobilă, dar nu au acces la Internet, deoarece este impracticabil sau inaccesibil . Qualcomm testează noul său dispozitiv numit Kayak. Compania se așteaptă ca Intel să fie principalul său competitor în acest nou domeniu de produse.

În 2009, IBM a intrat în domeniul managementului apei prin crearea unei noi tehnologii cu membrane de desalinizare care îndepărtează arsenicul și sărurile de bor din apele subterane contaminate. Compania se așteaptă să licențieze tehnologia, mai degrabă decât să construiască ea însăși instalații de desalinizare. Dar IBM a început să instaleze sisteme de senzori de apă și software pentru a monitoriza conductele de apă, rezervoarele, râurile și porturile. Totul face parte din 2009 Big Green Innovations Initiative a IBM. Firma a fost întotdeauna cunoscută sub numele de Big Blue.

Cisco Systems s-a diversificat în 2009, ajungând pe piața extrem de competitivă a serverelor de computere, plasându-l în concurență directă pentru prima dată cu partenerii săi de lungă durată Hewlett-Packard și IBM. Înainte de această mișcare strategică, Cisco s-a ocupat în primul rând de afacerile de routere și comutatoare, care direcționează traficul pe internet. Această nouă strategie Cisco evidențiază faptul că centrele de date devin un nou câmp de luptă, deoarece clienții mari gestionează traficul de internet și costurile cu energie cresc. Michael Corrado de la IBM spune că nu este neobișnuit ca companiile de tehnologie să fie atât parteneri, cât și concurenți. Cu toate acestea, Jim Ganthier de la HP spune: „HP livrează astăzi ceea ce Cisco promite mâine”. [15]

Producătorul francez de aerospațiu Safran SA s-a diversificat recent și mai mult de la propulsia cu reacție în operațiuni de întreținere și service, cumpărând 81% din divizia Homeland Protection a General Electric Company pentru 580 de milioane de dolari în numerar. Această nouă divizie a Safran se concentrează pe detectarea explozivilor și a narcoticelor. GE și Safran au lucrat împreună de mai bine de 30 de ani, inclusiv o societate mixtă care produce motorul cu reacție comercial CFM.

Zece linii directoare pentru când diversificarea fără legătură poate fi o strategie deosebit de eficientă sunt: [16]

- Când veniturile obținute din produsele sau serviciile curente ale unei organizații ar crește semnificativ prin adăugarea de produse noi, fără legătură.
- Atunci când o organizație concurează într-o industrie foarte competitivă și/sau fără creștere, așa cum indică marjele de profit și randamentele scăzute ale industriei.
- Atunci când canalele actuale de distribuție ale unei organizații pot fi utilizate pentru a comercializa noile produse către clienții actuali.

- Când noile produse au modele de vânzări contraciclice în comparație cu produsele actuale ale unei organizații.
- Când industria de bază a unei organizații se confruntă cu vânzări și profituri anuale în scădere.
- Când o organizație are capitalul și talentul managerial necesare pentru a concura cu succes într-o nouă industrie.
- Atunci când o organizație are posibilitatea de a achiziționa o afacere fără legătură, aceasta este o oportunitate de investiție atractivă.
- Când există sinergie financiară între firma dobândită și cea care achiziționează. (Rețineți că o diferență esențială între diversificarea legată și cea fără legătură este că prima ar trebui să se bazeze pe anumite aspecte comune pe piețe, produse sau tehnologie, în timp ce cea din urmă ar trebui să se bazeze mai mult pe considerente de profit.)
- Când piețele existente pentru produsele actuale ale unei organizații sunt saturate.
- Când acțiunea antitrust ar putea fi acuzată împotriva unei organizații care sa concentrat istoric pe o singură industrie.

Strategii defensive

Pe lângă strategiile integrative, intensive și de diversificare, organizațiile ar putea urmări, de asemenea, retrageri, cesionare sau lichidare.

Retragere

Reducerea apare atunci când o organizație se regrupează prin reducerea costurilor și a activelor pentru a inversa scăderea vânzărilor și a profiturilor. Denumită uneori o *strategie de reorganizare* sau de reorganizare, reducerea este concepută pentru a consolida competența distinctivă de bază a unei organizații . În timpul retragerii, strategii lucrează cu resurse limitate și se confruntă cu presiunea acționarilor, angajaților și a presei. Reducerea poate presupune vânzarea de terenuri și clădiri pentru a obține banii necesari, tăierea liniilor de produse, închiderea afacerilor marginale, închiderea fabricilor învechite, automatizarea proceselor, reducerea numărului de angajați și instituirea de sisteme de control al cheltuielilor.

Smithfield Foods, cel mai mare procesator de carne de porc din lume, închide 6 din cele 40 de fabrici ale sale, concediază 1.800 de angajați și reduce producția cu 10% în 2009, în eforturile de a opri scurgerea de lichidități a companiei. Mișcările de reducere sunt de așteptat să economisească companiei 55 de milioane de dolari în 2010 și 125 de milioane de dolari în 2011. Carnea de porc este cea mai consumată carne din lume ca volum. [17]

Starbucks a lansat o strategie de reducere masivă în eforturile de a salva compania. CEO Howard Schultz spune că Starbucks va închide în curând 300 de magazine subperformante, operate de companie din întreaga lume, inclusiv 200 în Statele Unite. Aceste închideri sunt peste 600 de închideri recente Starbucks în Statele Unite și 61 de închideri din Australia. Cu toate acestea, firma plănuiește să deschidă 140 de magazine în Statele Unite în 2009 și să deschidă 170 de magazine în afara Statelor Unite. Starbucks intenționează să reducă 700 de poziții corporative și non-retail la nivel global. În plus, ca parte a strategiei Starbucks de a supraviețui recesiunii globale, compania va intra în cursa de masă pentru a combate noile cafele McDonald's McCafe, care se răspândesc la nivel național și probabil în curând la nivel global.

Urmând o strategie de retragere puternică pentru a supraviețui, Citigroup a anunțat recent că va reduce încă 52.000 de locuri de muncă. Acesta este cel mai mare anunț de concediere corporativă din 1993, când IBM a eliminat 60.000 de locuri de muncă. Citigroup a tăiat deja 23.000 de locuri de muncă în 2008, deoarece prețul acțiunilor sale a scăzut cu 70% doar în acel an.

Sony Corp., cu sediul în Tokyo, reduce 8.000 de locuri de muncă și închide 6 dintre cele 57 de fabrici ale sale până în martie 2010, deoarece prețurile televizoarelor scad și cheltuielile de consum în general scad. Sony a fost, de asemenea, afectat de scăderea cererii pentru camere digitale și de creșterea bruscă a yenului față de principalele valute, care a redus profiturile prin reducerea veniturilor sale din străinătate atunci când sunt convertite înapoi în moneda japoneză.

Majoritatea băncilor urmăresc retrageri. Un total de 25 de bănci au eșuat în 2008, inclusiv 16 cu mai puțin de 1 miliard de dolari în active. Cele mai mari trei falimentări bancare în 2008 au fost Washington Mutual din Seattle, Washington, IndyMac Bank din Pasadena, California și Downey Savings and Loan Association din Newport Beach, California.

Macy's Inc. a eliminat în 2009 7.000 de locuri de muncă din cele 840 de magazine universale și și-a redus dividendele cu 62%. Firma a încetat, de asemenea, majorările salariale de merit pentru directori și și-a redus bugetul de capital pentru 2009 cu 150 de milioane de dolari la aproximativ 450 de milioane de dolari, în scădere față de suma planificată de 1 miliard de dolari. De asemenea, ca parte a strategiei sale de retragere, Macy's a răscumpărat datorii de 950 de milioane de dolari. Macy's se așteaptă ca vânzările să scadă în medie cu aproximativ 8% per magazin în 2009. Compania își unește cele patru divizii sub o singură persoană și își reduce substanțial mărfurile.

Cea mai mare companie chimică din SUA după venituri este Dow Chemical Company, iar Dow urmărește o strategie de retragere agresivă. Dow a închis recent 20 de fabrici, a pus în funcțiune alte 180 de fabrici și a concediat peste 5.000 de angajați.

În unele cazuri, *falimentul* poate fi un tip eficient de strategie de retragere. Falimentul poate permite unei firme să evite obligații majore de datorie și să anuleze contractele sindicale. Există cinci tipuri majore de faliment: capitolul 7, capitolul 9, capitolul 11, capitolul 12 și capitolul 13.

Capitolul 7 falimentul este o procedură de lichidare utilizată numai atunci când o corporație nu vede nicio speranță de a putea funcționa cu succes sau de a obține acordul de creditor necesar. Toate activele organizației sunt vândute în părți pentru valoarea lor tangibilă.

Capitolul 9 falimentul se aplică municipalităților. O municipalitate care a declarat cu succes faliment este Camden, New Jersey, cel mai sărac oraș al statului și al cincilea cel mai sărac oraș din Statele Unite. Un oraș plin de crimă cu 87.000 de locuitori, Camden a primit ajutoare de stat în valoare de 62,5 milioane de dolari și și-a retras petiția de faliment. Între 1980 și 2000, doar 18 orașe din SUA au declarat faliment. Unele state nu permit municipalităților să declare faliment.

Falimentul din capitolul 11 permite organizațiilor să se reorganizeze și să revină după depunerea unei petiții de protecție.

Capitolul 12 falimentul a fost creat de Family Farmer Bankruptcy Act din 1986. Această lege a intrat în vigoare în 1987 și oferă o scutire specială fermierilor de familie cu datorii egale sau mai mici de 1,5 milioane USD.

Falimentul din capitolul 13 este un plan de reorganizare similar cu capitolul 11, dar este disponibil numai pentru întreprinderile mici deținute de persoane fizice cu datorii negarantate mai mici de 100.000 USD și datorii garantate mai mici de 350.000 USD. Debitorului din Capitolul 13 i se permite să opereze afacerea în timp ce se elaborează un plan pentru a asigura funcționarea cu succes a afacerii în viitor.

Peste 60% din companiile Fortune 500 sunt încorporate în Wilmington, Delaware, astfel încât acest oraș a devenit recent cunoscut drept „capitala mondială a falimentului”. Mai mult de jumătate din toate firmele mari din SUA care au declarat faliment în ultimii ani au făcut acest lucru în Wilmington. Depunerile personale de faliment în Statele Unite au depășit 1 milion pentru prima dată în 2008, în urma a 822.590 și 617.660 de depuneri în 2008 și, respectiv, 2007.

Producătorul de echipamente de telecomunicații Nortel Networks a depus faliment în conformitate cu capitolul 11 în 2009, deoarece datoria sa mare nu ar rezista în scădere a cererii. Firma rivală Cisco Systems, Alcatel SA din Franța, Nokia Corp. și Avaya Inc. vor beneficia cu siguranță de pe urma dispariției Nortel. Nortel a fost afectat de retratări contabile, scăderea prețurilor, scăderea cererii și plăți mari ale dobânzilor.

În loc să iasă din faliment, Nortel Networks are în vedere să vândă cele două divizii ale sale : echipamente wireless și sisteme de telecomunicații pentru birouri. Cumpărători potențiali precum Avaya Inc. și Siemensw AG și Gores Group LLC și chiar Cisco Systems sunt în discuții cu Nortel.

Pilgrim's Pride, cea mai mare companie de pui din Statele Unite, a declarat recent faliment. Datorii mari, costurile ridicate ale furajelor și prețurile mai mici pentru puii de carne au zdrobit operațiunile companiei, în special în Statele Unite. Operațiunile companiei mexicane nu au fost incluse în declarația de faliment.

Compania Tribune, care deține opt ziare importante, inclusiv *Los Angeles Times* și *Chicago Tribune,* precum și echipa de baseball Chicago Cubs, a declarat recent faliment. Tribune este al doilea cel mai mare lanț de ziare din țară, dar deține și câteva posturi de televiziune.

Anul 2008 a fost deosebit de dificil pentru multe firme financiare, retaileri, restaurante și alte companii. A fost atât de dur încât un număr record de firme au declarat faliment. Tabelul 5-5 descrie câteva firme binecunoscute care au declarat recent falimentul din capitolul 11.

Cinci linii directoare pentru momentul în care retragerea poate fi o strategie deosebit de eficientă de urmat sunt următoarele: [18]

- Când o organizație are o competență distinctă în mod clar, dar nu a reușit în mod constant să-și atingă obiectivele și scopurile în timp.
- Când o organizație este unul dintre concurenții mai slabi dintr-o anumită industrie.
- Când o organizație este afectată de ineficiență, profitabilitate scăzută, moralul slab al angajaților și presiunea acționarilor pentru a îmbunătăți performanța.

TABELUL 5-5 Companii care au declarat recent falimentul la capitolul 11

Compania Tribune — Acest conglomerat media care deține *Chicago Tribune,* Los *Angeles Times,* Chicago Cubs și Wrigley Field a declarat recent faliment.

Avantaj — Această companie de închiriere de mașini a depus faliment în decembrie 2008, deoarece consumatorii lipsiți de numerar călătoresc mai puțin în timpul unei economii în scădere. Advantage închide aproximativ 40% din locațiile sale de vânzare cu amănuntul din SUA.

Bally Total Fitness — Pentru a doua oară în doi ani, acest operator de sală de sport a depus o cerere de protecție pentru faliment în decembrie 2008.
Compania operează aproape 350 de unități la nivel național.

Pilgrim's Pride—Profiturile producătorilor de carne din SUA s-au redus în urma prețurilor ridicate la furaje și a datoriei excesive. În

decembrie 2008, Pilgrim's Pride, cel mai mare producător de pui din SUA, a solicitat protecția în caz de faliment din capitolul 11.

Hawaiian Telcom Communications Inc. — Cea mai mare companie de telefonie din Insulele Hawaii, această firmă a solicitat protecția împotriva falimentului în conformitate cu Capitolul 11 în decembrie 2008. Compania a invocat concurența crescută, volatilitatea economică și eșecul de a satisface nevoile de cheltuieli de capital.

Circuit City—Acest comerciant cu amănuntul de electronice a închis recent 155 dintre cele peste 700 de magazine ale sale și a declarat falimentul capitolului 11.

Reduceri de saltele — În urma pierderilor de 2,9 milioane de dolari în 2008 pe piața din New England, firma a închis 48 de magazine și a solicitat protecție la capitolul 11.

Washington Mutual—Această firmă uriașă a solicitat recent protecție în caz de faliment după ce și-a vândut operațiunile bancare către JPMorgan Chase. A fost cel mai mare faliment bancar din istoria SUA la acea vreme.

Mrs. Fields Famous Brands LLC — Compania a fost fondată de gospodina Debbi Fields la sfârșitul anilor 1970. Faimoșii ei fursecuri de casă au crescut rapid în popularitate. Compania a depus cerere de protecție în faliment.

Tropicana Entertainment — Compania de cazinou a declarat recent Capitolul 11, când licența de cazinou din New Jersey a fost revocată.
Compania activează în industria hotelieră/ospitalității de mai bine de 35 de ani.

Polaroid — Fondată în 1937 de Edwin Land, compania din Massachusetts a fost cea mai renumită pentru camerele sale cu film instant. Polaroid a încetat să producă aparate foto în 2007 și a anunțat că va înceta să mai vândă filme în 2009. În decembrie 2008, Polaroid a solicitat protecția pentru faliment din capitolul 11.

- Atunci când o organizație nu a reușit să valorifice oportunitățile externe, să minimizeze amenințările externe, să profite de punctele forte interne și să depășească slăbiciunile interne în timp; adică atunci când managerii strategici ai organizației au eșuat (și eventual vor fi înlocuiți cu indivizi mai competenți).
- Când o organizație a crescut atât de repede încât este nevoie de o reorganizare internă majoră.

Cesionare

Vânzarea unei divizii sau a unei părți a unei organizații se numește *cesionare*. Cesionarea este adesea folosită pentru a strânge capital pentru achiziții sau investiții strategice ulterioare. Cesionarea poate face parte dintr-o strategie generală de retragere pentru a elimina o organizație de afaceri care sunt neprofitabile, care necesită prea mult capital sau care nu se potrivesc bine cu celelalte activități ale firmei. Cesionarea a devenit, de asemenea, o strategie populară pentru firme de a se concentra pe activitățile lor principale și de a deveni mai puțin diversificate. De exemplu, pentru a strânge numerar, Motorola a cedat în 2009 divizia de e-mail mobilă Good Technology către Visto Corporation. Atât Good Technology, cât și Visto Corp. sunt în urmă față de liderul de piață Research in Motion Ltd., producător de dispozitive BlackBerry. Motorola a scăzut de la numărul doi producători de telefoane mobile la numărul 5.

Lehman Brothers Holdings și-a cedat divizia de capital de risc în 2009, deoarece firma a renunțat la active pentru a strânge numerar și a plăti creditorii. Firma de achiziție, HarbourVEst Partners LLC, a schimbat numele diviziei Lehman în Tenaya Capital.

Cadbury PLC a vândut recent afacerea cu băuturi din Australia către Asahi Breweries Ltd. din Japonia pentru 811,9 milioane de dolari. Asahi este cel mai mare producător de bere din Japonia după cota de piață. Chiar înainte de această cesionare, Cadbury și-a cedat afacerea Dr Pepper Snapple unui consorțiu de capital privat. Tabelul 5-6 oferă câteva cesionări mai recente.

Din punct de vedere istoric, firmele și-au cedat diviziile nedorite sau cu performanțe slabe, dar recesiunea globală a văzut firmele pur și simplu închizând astfel de operațiuni. De exemplu, Home Depot își închide magazinele de design pentru locuințe Expo; producătorul de apărare și aerospațial Textron Corp închide grupuri care finanțau tranzacții imobiliare; Pioneer Corp. va

TABELUL 5-6 Cesionări recente

Compania-mamă	Partea fiind cesionată	Compania de achizitie

Volkswagen AG	Operațiuni braziliene cu camioane și autobuze	MAN AG
Toni și Guy	Școli și produse de îngrijire a părului TIGI	Unilever
Energie dependentă	Vânzări de energie electrică	NRG Energy
E-Bay	Skype (în viitor)	
CV Anheuser-Busch InBev	Operațiuni de bere în România, Serbia, Bulgaria, Cehia și Ungaria	CVC Capital Partners

în curând nu mai face televizoare; Praxair Inc. închide unele dintre afacerile sale legate de servicii în afara Statelor Unite; chiar și Google a oprit recent eforturile de a vinde reclame la posturile de radio și în ziare. Saks, lanțul de îmbrăcăminte de lux, a închis recent 16 dintre cele 18 saloane de mireasă, lăsând deschise doar departamentele din Manhattan și Beverly Hills.

Urmează șase orientări pentru momentele în care cesionarea poate fi o strategie deosebit de eficientă de urmat: [19]

- Când o organizație a urmat o strategie de retragere și nu a reușit să realizeze îmbunătățirile necesare.
- Când o divizie are nevoie de mai multe resurse pentru a fi competitivă decât poate oferi compania.
- Când o divizie este responsabilă de performanța generală slabă a unei organizații.
- Când o divizie este nepotrivită cu restul unei organizații; acest lucru poate rezulta din piețe, clienți, manageri, angajați, valori sau nevoi radical diferite.
- Când o sumă mare de numerar este necesară rapid și nu poate fi obținută în mod rezonabil din alte surse.
- Când acțiunea guvernamentală antitrust amenință o organizație.

Lichidare

Vânzarea tuturor activelor unei companii, în părți, pentru valoarea lor tangibilă se numește *lichidare*. Lichidarea este o recunoaștere a înfrângerii și, în consecință, poate fi o strategie dificilă din punct de vedere emoțional. Cu toate acestea, poate fi mai bine să încetați activitatea decât să continuați să pierdeți sume mari de bani. De exemplu, în ciuda a patru ani de dezvoltare și doi ani de construcție, Hard Rock Park din Myrtle Beach, Carolina de Sud, s-a lichidat în 2009 la doar nouă luni după deschidere. Parcul fusese numit primul parc tematic rock 'n' roll din lume și cea mai mare investiție turistică din istoria Carolinei de Sud. De la deschiderea sa în aprilie 2008 și până la închiderea sa șase luni mai târziu, parcul a generat doar 20 de milioane de dolari în vânzări de bilete, mult sub 24 de milioane de dolari în plăți anuale de dobândă datorate. Parcul a atras mult mai puțini decât cei 30.000 de oameni estimați pe zi. Planificarea proastă și utilizarea prea mare a efectului de pârghie au zdrobit această afacere foarte repede.

În schimb, Disneyland Parcul Disney din Shanghai, cu sediul în China, este încă în programul de deschidere în 2010, deoarece Disney minimiză dificultățile economice globale și susține că parcul creează 50.000 de noi locuri de muncă pe fondul unei economii chineze în rece. Parcul Disneyland din Hong Kong s-a luptat în cei trei ani în care există și mulți analiști critică strategia generală a Disney în China.

Cu sediul în Knoxville, Tennessee, Goody's Family Clothing și-a lichidat toate cele 282 de magazine în 2009 și toți cei 10.000 de angajați și-au pierdut locul de muncă. Retailerul de îmbrăcăminte cu prețuri moderate a funcționat în temeiul falimentului din capitolul 11 în cursul anului 2008, dar nu a reușit să restructureze condițiile cu creditorii săi. Concurența intensă a prețurilor între firmele rivale, împreună cu cererea în scădere a consumatorilor și gradul ridicat de levier, au zdrobit această firmă binecunoscută din sud-est.

Woolworths Group PLC a lansat recent o vânzare de lichidare la toate magazinele sale, care practic a pus capăt iconiței sale britanice de 99 de ani. Această companie britanică nu are legătură cu companiile din SUA și Australia cu nume similare. Woolworths Group PLC are 815 magazine și aproximativ 30.000 de angajați. Woolies, așa cum numesc britanicii această companie, a început în Marea Britanie în 1909, când Frank Woolworth a deschis primul magazin în Liverpool, Anglia.

KB Toys Inc. a declarat recent că își va lichida cele 400 de magazine din mall-uri și outlet. Sute de retaileri s-au lichidat, inclusiv Linens 'n Things și Mervyn's. Unul dintre cei mai mari comercianți cu amănuntul de îmbrăcăminte occidentală din Statele Unite este BTWW Retail LP, iar această companie își lichidează și ea cele 95 de magazine. Poate că cei mai cunoscuți retaileri americani care au lichidat în 2009 a fost lanțul de electrocasnice și electronice, în vârstă de 60 de ani, Circuit City, care a închis toate cele 567 de magazine rămase și a concediat toți cei 34.000 de angajați rămași. Aproape fiecare mare retailer american care a încercat să se reorganizeze sub protecția instanței de faliment în ultimii doi ani s-a lichidat în cele din urmă din cauza lipsei de cumpărători sau de finanțare. Dispariția Circuit City este de așteptat să beneficieze de Best Buy și de cel mai mare retailer din lume, Wal-Mart Stores. Chiar înainte de lichidarea Circuit City, firma datora peste 1 miliard de dolari peste 100.000 de creditori, inclusiv datorie de 118,8 milioane de dolari către Hewlett-Packard și 115,9 milioane de dolari către Samsung.

Poate cea mai cunoscută firmă europeană care a lichidat în 2009 a fost Waterford

Wedgwood PLC din Irlanda. Acest producător de Waterford Crystal, precum și modelele de porțelan Wedgwood și Royal Doulton a fost fondat în 1759 și avea 7.700 de angajați în Regatul Unit, Irlanda, Indonezia și în alte părți. Această companie a fost puternic încărcată cu datorii, iar când cheltuielile consumatorilor pentru vesela scumpe au scăzut drastic în 2008, firma a fost pusă în genunchi.

Peanut Corporation of American, cu sediul în Lynchburg, Virginia, a solicitat lichidarea Capitolului 7 la începutul anului 2009, după ce focarul național de salmonella atribuit companiei a paralizat afacerea. Focarul de salmonella a fost urmărit până la fabrica companiei din Blakely, Georgia. Companiile care înregistrează capitolul 7 își vând activele și distribuie încasările creditorilor.

Câțiva comercianți cu amănuntul care și-au încheiat oficial lichidările din capitolul 7 în 2009 au fost Goody's, Whitehall Jewelers și Circuit City. Tabelul 5-7 descrie firmele care au lichidat recent.

Mii de întreprinderi mici din Statele Unite se lichidează anual fără să apară vreodată știrile. Este greu să începi și să operezi cu succes o afacere mică. În China și Rusia, mii de întreprinderi deținute de guvern se lichidează anual, în timp ce aceste țări încearcă să privatizeze și să consolideze industriile.

TABELUL 5-7 Companii care au lichidat recent, declarând falimentul la capitolul 7

Aloha Airlines — După mai mult de 60 de ani de serviciu către și în interiorul Hawaii, compania a efectuat ultimul zbor de pasageri pe 31 martie 2008. Compania a fost lichidată după ce protecția împotriva falimentului nu a funcționat pentru ea.
Sharper Image Corporation — Compania a fost lichidată recent, invocând vânzări în scădere, trei ani consecutivi de pierderi și litigii care au implicat purificatoarele de aer Ionic Breeze.
DayJet Corporation — Compania aeriană înființată cu sediul în Boca Raton, Florida, care intenționa să transfere călătorii ocupați de afaceri între aeroporturile regionale, și-a oprit recent avioanele și a lichidat.
Tweeter — Retailerul de electronice de uz casnic a solicitat lichidarea capitolului 7 și vinde toate produsele în toate magazinele sale.
IMetromedia Restaurant Group — Compania-mamă a lanțurilor de restaurante Bennigan's și Steak & Ale, firma a solicitat recent protecția în caz de faliment în capitolul 7 și a închis toate cele 150 de magazine deținute de companie.
IndyMac Bank—Oficiul de Supraveghere a Economiilor a închis recent această bancă, după ce a cedat presiunilor mai stricte ale creditului, scăderea prețurilor caselor și creșterea executărilor silite. Controlul activelor sale a fost transferat către Federal Deposit Insurance Corp., deoarece IndyMac a solicitat protecție în caz de faliment.
Skybus Airlines—Această companie aeriană cu reducere cunoscută pentru tarife de 10 USD și suplimente à la carte a fost lichidată brusc recent. Compania aeriană a efectuat 74 de zboruri zilnice către 15 orașe din SUA. Închiderea a afectat aproximativ 350 de angajați în Columbus, Ohio și 100 în Greensboro, Carolina de Nord.
Whitehall Jewelers — Fondată în 1895, bijutierul din Chicago avea aproximativ 375 de locații de vânzare cu amănuntul în 39 de state. În urma unei declarații de faliment în iunie 2008, firma și-a închis recent toate locațiile.
Amabassadair — Compania aeriană cu sediul în Indianapolis a fost fondată în 1973, dar pierderea neașteptată a unui contract major pentru afacerea sa de charter militar a forțat compania aeriană să intre în faliment și apoi firma și-a încetat activitatea.
Domain Home Furniture — Lanțul de 27 de magazine din Norwood, Massachusetts a fost înființat în 1985. Timp de două decenii, Domain Home a fost un pilon principal al pieței de mobilier de ultimă generație din nord-est, cunoscută pentru mobilierul de calitate și alte produse de decor pentru casă. Compania a declarat recent faliment și a închis toate magazinele.

Aceste trei orientări indică când lichidarea poate fi o strategie deosebit de eficientă de urmat: [20]

- Când o organizație a urmat atât o strategie de retragere, cât și o strategie de cesionare și nici una nu a avut succes.
- Când singura alternativă a unei organizații este falimentul. Lichidarea reprezintă un mijloc ordonat și planificat de obținere a cât mai mare numerar posibil pentru activele unei organizații. O companie poate declara legal faliment mai întâi și apoi lichida diferite divizii pentru a strânge capitalul necesar.
- Când acționarii unei firme își pot minimiza pierderile prin vânzarea activelor organizației.

Cele cinci strategii generice ale lui Michael Porter

Probabil că cele mai citite trei cărți despre analiza competițională în anii 1980 au fost *Strategia competitivă a lui Michael Porter* (Free Press, 1980), *Competitive Advantage* (Free Press, 1985) și *Competitive Advantage of Nations* (Free Press, 1989). Potrivit lui Porter, strategiile permit organizațiilor să obțină avantaje competitive din trei baze diferite: conducerea costurilor, diferențierea și concentrarea. Porter numește aceste baze *strategii generice. Conducerea costurilor* pune accent pe producerea

de produse standardizate la un cost pe unitate foarte mic pentru consumatorii care sunt sensibili la preț. Pot fi definite două tipuri alternative de strategii de conducere a costurilor. Tipul 1 este o strategie *low-cost* care oferă produse sau servicii unei game largi de clienți la cel mai mic preț disponibil pe piață. Tipul 2 este o strategie *de cea mai bună valoare* care oferă produse sau servicii unei game largi de clienți la cel mai bun preț-valoare disponibil pe piață; strategia de cea mai bună valoare are ca scop să ofere clienților o gamă de produse sau servicii la cel mai mic preț disponibil în comparație cu produsele unui rival cu atribute similare. Atât strategiile de tip 1, cât și de tip 2 vizează o piață mare.

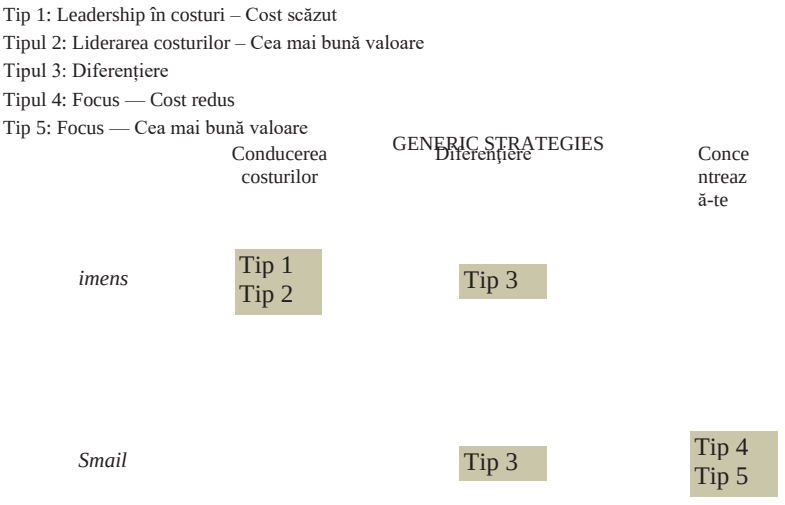
Strategia generică de tip 3 a lui Porter este *diferențierea,* o strategie care vizează producerea de produse și servicii considerate unice la nivel de industrie și direcționată către consumatori care sunt relativ insensibili la preț.

Focalizarea înseamnă producerea de produse și servicii care îndeplinesc nevoile unor grupuri mici de consumatori. Două tipuri alternative de strategii de focalizare sunt Tipul 4 și Tipul 5. Tipul 4 este o strategie *de focalizare cu costuri reduse* care oferă produse sau servicii unei game restrânse (grup de nișă) de clienți la cel mai mic preț disponibil pe piață. Exemple de firme care utilizează strategia de tip 4 includ Jiffy Lube International și Pizza Hut, precum și dealerii locali de mașini second hand și restaurantele de hot dog. Tipul 5 este o strategie *de focalizare pe cea mai bună valoare* care oferă produse sau servicii unei game restrânse de clienți la cel mai bun preț-valoare disponibil pe piață. Denumită uneori „diferențiere focalizată", strategia de focalizare cu cea mai bună valoare are ca scop să ofere unui grup de nișă de clienți produse sau servicii care satisfac gusturile și cerințele acestora mai bine decât produsele rivalilor. Atât strategiile de focalizare de tip 4, cât și de tip 5 vizează o piață mică. Cu toate acestea, diferența este că strategiile de tip 4 oferă servicii de produse unui grup de nișă la cel mai mic preț, în timp ce tipul 5 oferă produse/servicii unui grup de nișă la prețuri mai mari, dar încărcate cu caracteristici, astfel încât ofertele să fie percepute ca fiind cea mai bună valoare. Exemple de firme care utilizează strategia de tip 5 includ Cannondale (biciclete montane de vârf), Maytag (mașini de spălat) și Lone Star Restaurant (steak house), precum și hanuri cu pensiuni și buticuri locale de vânzare cu amănuntul.

Cele cinci strategii ale lui Porter implică diferite aranjamente organizaționale, proceduri de control și sisteme de stimulare. Firmele mai mari, cu un acces mai mare la resurse, concurează de obicei pe o bază de conducere a costurilor și/sau de diferențiere, în timp ce firmele mai mici concurează adesea pe o bază de concentrare. Cele cinci strategii generice ale lui Porter sunt ilustrate în Figura 5-3. Rețineți că o strategie de diferențiere (Tipul 3) poate fi urmată fie cu o piață țintă mică, fie cu o piață țintă mare. Cu toate acestea, nu este eficient să urmați o strategie de conducere a costurilor pe o piață mică, deoarece marjele de profit sunt în general prea mici. De asemenea, nu este eficient să urmăm o strategie de focalizare pe o piață mare, deoarece economiile de scară ar favoriza în general o strategie de conducere cu costuri reduse sau cu cea mai bună valoare pentru a obține și/sau susține avantajul competitiv.

FIGURA 5-3

Cele cinci strategii generice ale lui Porter



Sursa: Pe baza lui Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980): 35-40.

Porter subliniază necesitatea ca strategii să efectueze analize cost-beneficiu pentru a evalua „oportunitățile de partajare" între unitățile de afaceri existente și potențiale ale unei firme. Partajarea activităților și resurselor sporește avantajul competitiv prin scăderea costurilor sau creșterea diferențierii. Pe lângă faptul că încurajează partajarea, Porter subliniază necesitatea ca firmele să „transfere" în mod eficient abilitățile și expertiza între unitățile de afaceri autonome pentru a obține un avantaj competitiv. În funcție de factori precum tipul de industrie, dimensiunea firmei și natura concurenței, diverse strategii ar putea aduce avantaje în ceea ce privește conducerea costurilor, diferențierea și concentrarea.

Strategii de conducere a costurilor (Tipul 1 și Tipul 2)

Un motiv principal pentru a urmări strategiile de integrare înainte, înapoi și orizontală este acela de a obține beneficii de conducere cu costuri reduse sau de cea mai bună valoare. Dar, în general, conducerea costurilor trebuie urmărită împreună cu diferențierea. O serie de elemente de cost afectează atractivitatea relativă a strategiilor generice, inclusiv economiile sau dezeconomiile de scară realizate, efectele curbei de învățare și experiență, procentul de utilizare a capacității atins și legăturile cu furnizorii și distribuitorii. Alte elemente de cost care trebuie luate în considerare în alegerea dintre strategiile alternative includ potențialul de partajare a costurilor și cunoștințelor în cadrul organizației, costurile de cercetare și dezvoltare asociate cu dezvoltarea de noi produse sau modificarea produselor existente, costurile cu forța de muncă, ratele de impozitare, costurile cu energia și costurile de transport.

Efortul de a fi producătorul cu costuri reduse într-o industrie poate fi deosebit de eficient atunci când piața este compusă din mulți cumpărători sensibili la preț, când există puține modalități de a obține diferențierea produsului, când cumpărătorilor nu le pasă prea mult de diferențele de la o marcă la alta sau când există un număr mare de cumpărători cu putere de negociere semnificativă. Ideea de bază este de a subestima concurenții și, astfel, de a câștiga cotă de piață și vânzări, alungând complet unii concurenți de pe piață. Companiile care folosesc o strategie de conducere a costurilor cu costuri reduse (Tipul 1) sau cu cea mai bună valoare (Tipul 2) trebuie să-și atingă avantajul competitiv în moduri care sunt dificil de copiat sau egalat de concurenți. Dacă rivalii consideră că este relativ ușor sau ieftin să imite metodele liderului de conducere a costurilor, avantajul liderilor nu va dura suficient de mult pentru a oferi un avantaj valoros pe piață. Amintiți-vă că, pentru ca o resursă să fie valoroasă, trebuie să fie fie rară, greu de imitat, fie să nu fie ușor de substituit. Pentru a utiliza cu succes o strategie de conducere a costurilor, o firmă trebuie să se asigure că costurile sale totale de-a lungul lanțului său valoric sunt mai mici decât costurile totale

ale concurenților. Există două moduri de a realiza acest lucru: [21]

1. Efectuați activitățile lanțului valoric mai eficient decât rivalii și controlați factorii care determină costurile activităților lanțului valoric. Astfel de activități ar putea include modificarea aspectului instalației, stăpânirea tehnologiilor nou introduse, utilizarea părților sau componentelor comune în diferite produse, simplificarea designului produsului, găsirea unor modalități
să funcționeze aproape de capacitatea maximă pe tot parcursul anului și așa mai departe.
2. Renovați lanțul valoric general al companiei pentru a elimina sau a ocoli unele activități care produc costuri. Astfel de activități ar putea include asigurarea de noi furnizori sau distribuitori, vânzarea de produse online, relocarea instalațiilor de producție, evitarea utilizării forței de muncă sindicale și așa mai departe.

Atunci când folosește o strategie de conducere a costurilor, o firmă trebuie să aibă grijă să nu folosească reduceri de preț atât de agresive încât propriile profituri să fie scăzute sau inexistente. Fiți atenți în mod constant la progresele tehnologice de economisire a costurilor sau la orice alte progrese ale lanțului valoric care ar putea eroda sau distruge avantajul competitiv al companiei. O strategie de conducere a costurilor de tip 1 sau tip 2 poate fi deosebit de eficientă în următoarele condiții: [22]

1. Când concurența de preț între vânzătorii rivali este deosebit de viguroasă.
2. Atunci când produsele vânzătorilor rivali sunt în esență identice și proviziile sunt ușor disponibile de la oricare dintre mai mulți vânzători dornici.
3. Când există puține modalități de a realiza diferențierea produsului care au valoare pentru cumpărători.
4. Când majoritatea cumpărătorilor folosesc produsul în aceleași moduri.
5. Când cumpărătorii suportă costuri scăzute în schimbarea achizițiilor lor de la un vânzător la altul.
6. Când cumpărătorii sunt mari și au o putere semnificativă de a negocia prețurile în scădere.
7. Când nou-veniți din industrie folosesc prețuri mici de lansare pentru a atrage cumpărători și pentru a construi o bază de clienți.

O strategie reușită de conducere a costurilor pătrunde de obicei în întreaga firmă, așa cum demonstrează eficiența ridicată, cheltuielile generale reduse, avantajele limitate, intoleranța la risipă, filtrarea intensivă a cererilor bugetare, intervale largi de control, recompense legate de limitarea costurilor și participarea largă a angajaților la eforturile de control al costurilor. Unele riscuri ale urmăririi leadership-ului în costuri sunt că concurenții pot imita strategia, reducând astfel profiturile globale ale industriei; că descoperirile tehnologice din industrie pot face strategia ineficientă; sau că interesul cumpărătorului se poate îndrepta către alte caracteristici de diferențiere în afară de preț. Câteva exemple de firme care sunt bine cunoscute pentru strategiile lor de conducere cu costuri reduse sunt Wal-Mart, BIC, McDonald's, Black & Decker, Lincoln Electric și Briggs & Stratton.

Strategii de diferențiere (Tipul 3)

Diferite strategii oferă grade diferite de diferențiere. Diferențierea nu garantează un avantaj competitiv, mai ales dacă produsele standard răspund suficient nevoilor clienților sau dacă este posibilă imitarea rapidă de către concurenți. Cele mai bune sunt produsele durabile protejate de bariere în calea copierii rapide de către concurenți. O diferențiere reușită poate însemna o mai mare flexibilitate a produsului, o mai mare compatibilitate, costuri mai mici, servicii îmbunătățite, mai puțină întreținere, mai multă comoditate sau mai multe caracteristici. Dezvoltarea produsului este un exemplu de strategie care oferă avantajele diferențierii.

O strategie de diferențiere ar trebui urmată numai după un studiu atent al nevoilor și preferințelor cumpărătorilor pentru a determina fezabilitatea încorporării uneia sau mai multor caracteristici de diferențiere într-un produs unic care prezintă atributele dorite. O strategie de diferențiere de succes permite unei firme să perceapă un preț mai mare pentru produsul său și să câștige loialitatea clienților, deoarece consumatorii pot deveni puternic atașați de caracteristicile de diferențiere. Caracteristicile speciale care diferențiază produsul

cuiva pot include servicii superioare, disponibilitatea pieselor de schimb, design tehnic, performanța produsului, durata de viață utilă, consumul de gaz sau ușurința în utilizare.

Un risc al urmăririi unei strategii de diferențiere este ca produsul unic să nu fie suficient de apreciat de către clienți pentru a justifica prețul mai mare. Când se întâmplă acest lucru, o strategie de conducere a costurilor va învinge cu ușurință o strategie de diferențiere. Un alt risc al urmăririi unei strategii de diferențiere este acela că concurenții pot dezvolta rapid modalități de a copia diferitele caracteristici de diferențiere. Prin urmare, firmele trebuie să găsească surse durabile de unicitate care nu pot fi imitate rapid sau ieftin de firmele rivale.

Cerințele organizaționale comune pentru o strategie de diferențiere de succes includ o coordonare puternică între funcțiile de cercetare și dezvoltare și marketing și facilități substanțiale pentru a atrage oameni de știință și oameni creativi. Firmele pot urma o strategie de diferențiere (Tipul 3) bazată pe multe aspecte competitive diferite. De exemplu, Mountain Dew și berea rădăcină au un gust unic; Lowe's, Home Depot și Wal-Mart oferă o selecție largă și cumpărături unice; Dell Computer și FedEx oferă servicii superioare; BMW și Porsche oferă design ingineresc și performanță; IBM și Hewlett-Packard oferă o gamă largă de produse; și E * Trade și Ameritrade oferă confort pe internet. Oportunitățile de diferențiere există sau pot fi dezvoltate oriunde de-a lungul lanțului valoric al firmei, inclusiv activitățile lanțului de aprovizionare, activitățile de cercetare și dezvoltare a produselor, activitățile de producție și tehnologice, activitățile de producție, activitățile de management al resurselor umane , activitățile de distribuție sau activitățile de marketing.

Cele mai eficiente baze de diferențiere sunt cele care sunt greu sau costisitoare de duplicat pentru rivali. Concurenții încearcă în mod continuu să imite, să dubleze și să depășească rivalii de-a lungul oricărei variabile de diferențiere care a adus avantaj competitiv. De exemplu, când US Airways și-a redus prețurile, Delta a urmat rapid exemplul. Când Caterpillar și-a instituit politica de livrare rapidă a pieselor de schimb, John Deere a urmat în curând exemplul. În măsura în care atributele de diferențiere sunt greu de copiat de către rivali, o strategie de diferențiere va fi deosebit de eficientă, dar sursele de unicitate trebuie să consume timp, să costuri prohibitive și pur și simplu prea împovărătoare pentru ca rivalii să se potrivească. Prin urmare, o firmă trebuie să fie atentă atunci când utilizează o strategie de diferențiere (Tipul 3). Cumpărătorii nu vor plăti prețul de diferențiere mai mare decât dacă valoarea lor percepută depășește prețul pe care îl plătesc. [23] Pe baza unor aspecte precum ambalaj atractiv, publicitate extinsă, calitatea prezentărilor de vânzări, calitatea site-ului web, lista clienților, profesionalismul, dimensiunea firmei și/sau profitabilitatea companiei, valoarea percepută poate fi mai importantă pentru clienți decât valoarea reală.

O strategie de diferențiere de tip 3 poate fi deosebit de eficientă în următoarele condiții: [24]

1. Când există multe modalități de a diferenția produsul sau serviciul și mulți cumpărători percep aceste diferențe ca având valoare.
2. Când nevoile și utilizările cumpărătorului sunt diverse.
3. Când puține firme rivale urmează o abordare similară de diferențiere.
4. Când schimbarea tehnologică este în ritm rapid și concurența se învârte în jurul caracteristicilor produsului care evoluează rapid.

Strategii de focalizare (Tipul 4 și Tipul 5)

O strategie de focalizare de succes depinde de un segment de industrie care este de dimensiune suficientă, are un potențial de creștere bun și nu este crucial pentru succesul altor concurenți majori. Strategiile precum penetrarea și dezvoltarea pieței oferă avantaje substanțiale de focalizare. Firmele mijlocii și mari pot urma în mod eficient strategii bazate pe focalizare numai împreună cu strategii bazate pe diferențiere sau costuri. Toate firmele urmează, în esență, o strategie diferită. Deoarece o singură firmă se poate diferenția cu cel mai mic cost, firmele rămase din industrie trebuie să găsească alte modalități de a-și diferenția produsele.

Strategiile de focalizare sunt cele mai eficiente atunci când consumatorii au preferințe sau cerințe distincte și atunci când firmele rivale nu încearcă să se specializeze în același segment țintă. Sara Lee Corp. urmărește o strategie de concentrare, deoarece încearcă să renunțe la afacerile sale europene de uz casnic și de îngrijire personală, astfel încât firma să se poată concentra asupra activității sale principale de produse alimentare și băuturi.

Compania cere aproximativ 2 miliarde de dolari pentru afacerile casnice. Sara Lee vinde cârnați Jimmy Dean și Ball Park Franks și un amestec de cafea și produse de patiserie. Posibilii ofertanți pentru afacerea sa casnică sunt Unilever PLC, Johnson & Johnson și Colgate-Palmolive.

Riscurile urmăririi unei strategii de focalizare includ posibilitatea ca numeroși concurenți să recunoască strategia de focalizare de succes și să o copieze sau ca preferințele consumatorilor să se îndrepte către atributele produsului dorite de piață în ansamblu. O organizație care utilizează o strategie de focalizare se poate concentra pe un anumit grup de clienți, piețe geografice sau pe anumite segmente de linie de produse pentru a servi o piață bine definită, dar îngustă, mai bine decât concurenții care deservesc o piață mai largă.

O strategie de focalizare cu costuri reduse (Tipul 4) sau cu cea mai bună valoare (Tipul 5) poate fi deosebit de atractivă în următoarele condiții: [25]

1. Când nișa de piață țintă este mare, profitabilă și în creștere.
2. Când liderii din industrie nu consideră nișa ca fiind crucială pentru propriul lor succes.
3. Atunci când liderii din industrie consideră că este prea costisitor sau dificil să răspundă nevoilor specializate ale nișei de piață țintă, având grijă în același timp de clienții lor mainstream.
4. Atunci când industria are multe nișe și segmente diferite, permițând astfel unui focuser să aleagă o nișă atractivă din punct de vedere competitiv, potrivită propriilor resurse.
5. Când puțini, dacă există, alți rivali încearcă să se specializeze în același segment țintă.

Strategii de concurență pe piețe turbulente, cu viteză mare

Lumea se schimbă din ce în ce mai rapid și, în consecință, industriile și firmele înseși se schimbă mai repede ca niciodată. Unele industrii se schimbă atât de repede încât cercetătorii le numesc *piețe turbulente, de mare viteză,* cum ar fi telecomunicațiile, medicina , biotehnologia, produsele farmaceutice, hardware-ul computerelor, software-ul și, practic, toate industriile bazate pe internet. Schimbările de mare viteză devin în mod clar din ce în ce mai mult o regulă, mai degrabă decât o excepție, chiar și în industrii precum jucăriile, telefoanele, serviciile bancare, apărarea, publicarea și comunicarea.

Întâmpinarea provocării schimbării de mare viteză oferă firmei posibilitatea de a alege dacă să reacționeze, să anticipeze sau să conducă piața în ceea ce privește propriile strategii. A reacționa în primul rând la schimbările din industrie ar fi o strategie defensivă folosită pentru a contracara, de exemplu, schimbările neașteptate ale gusturilor cumpărătorilor și progresele tehnologice. Strategia de reacție la schimbare nu ar fi la fel de eficientă ca strategia de anticipare a schimbării, care ar presupune elaborarea și urmărirea planurilor pentru a face față schimbărilor așteptate. Cu toate acestea, în mod ideal, firmele se străduiesc să fie în poziția de a conduce schimbările pe piețele de mare viteză, prin care sunt pionieri în tehnologii și produse noi și mai bune și stabilesc standarde în industrie. A fi lider sau pionier al schimbării pe o piață de mare viteză este o strategie agresivă, ofensivă, care include grăbirea produselor de ultimă generație pe piață înaintea rivalilor și a fi continuu proactiv în modelarea pieței în beneficiul propriu. Deși o strategie de schimbare a conducerii este cea mai bună ori de câte ori firma are resursele necesare pentru a urma această abordare, uneori chiar și cele mai puternice firme din industriile turbulente trebuie să utilizeze strategia de reacție la piață și strategia de anticipare a pieței.

O firmă exemplu, Hewlett-Packard, a urmat o strategie de schimbare a conducerii în 2009 în industria computerelor, o piață turbulentă, de mare viteză, când firma a introdus ecrane lucioase, sensibile la atingere, numite desktop-uri TouchSmart. HP împinge aceste ecrane în setări comerciale, cum ar fi vânzarea a 50 dintre aceste aparate către Aeroportul Internațional O'Hare din Chicago.

Mijloace de realizare a strategiilor

Cooperarea între concurenți

Strategiile care accentuează cooperarea între concurenți sunt folosite mai mult. Pentru ca colaborarea dintre concurenți să reușească, ambele firme trebuie să contribuie cu ceva distinctiv, cum ar fi tehnologia, distribuția, cercetarea de bază sau capacitatea de producție.

Dar un risc major este ca transferurile neintenționate de abilități sau tehnologii importante să aibă loc la niveluri organizaționale sub locul unde a fost semnat acordul. [26] Informațiile care nu sunt acoperite în acordul oficial sunt adesea tranzacționate în interacțiunile și relațiile de zi cu zi ale inginerilor, agenților de marketing și dezvoltatorilor de produse. Firmele oferă adesea prea multe informații firmelor rivale atunci când operează în baza acordurilor de cooperare! Sunt necesare acorduri formale mai stricte.

Poate cel mai bun exemplu de firme rivale dintr-o industrie care formează alianțe pentru a concura unele împotriva altora este industria aeriană. Astăzi există trei alianțe majore. Odată cu adăugarea Continental Airlines, Star Alliance are 25 de companii aeriene, cum ar fi Air Canada, Spanair, United și Singapore Airlines; Alianța OneWorld are 10 companii aeriene, cum ar fi American, British Air și LanChile; și, în sfârșit, SkyTeam Alliance are 15 companii aeriene precum Air France, Delta și Korean Air. Firmele se deplasează pentru a concura ca grupuri în cadrul alianțelor din ce în ce mai mult, deoarece devine din ce în ce mai dificil să supraviețuiești singur în unele industrii.

Ideea de a uni forțele cu un concurent nu este ușor acceptată de americani, care privesc adesea cooperarea și parteneriatele cu scepticism și suspiciune. Într-adevăr, asocierile în participațiune și acordurile de cooperare între concurenți necesită un anumit grad de încredere dacă companiile doresc să combată paranoia cu privire la faptul dacă o firmă o va răni pe cealaltă. Cu toate acestea, firmele multinaționale devin din ce în ce mai cooperante la nivel global, iar un număr tot mai mare de firme interne își unesc forțele cu firme străine competitive pentru a obține beneficii reciproce. Kathryn Harrigan de la Universitatea Columbia spune: „Într-un deceniu, majoritatea companiilor vor fi membri ai echipelor care concurează unele împotriva altora". Odată rivali majori, YouTube de la Google și Universal Music Group de la Vivendi SA au format un parteneriat numit Vevo pentru a oferi un nou serviciu muzical-video. Google furnizează tehnologia, iar Universal Music furnizează conținutul, iar ambele firme împart veniturile. Cele două firme operează acum site-ul independent Vevo.com.

Companiile americane intră adesea în alianțe în primul rând pentru a evita investițiile, fiind mai interesate de reducerea costurilor și riscurilor de intrare în afaceri sau piețe noi decât în dobândirea de noi competențe. În schimb, *învățarea de la partener* este un motiv major pentru care firmele asiatice și europene încheie acorduri de cooperare. Firmele americane, de asemenea, ar trebui să plaseze învățarea pe primul loc pe lista de motive pentru a coopera cu concurenții. Companiile americane formează adesea alianțe cu firme asiatice pentru a înțelege excelența lor în producție, dar competența asiatică în acest domeniu nu este ușor de transferat. Excelența în producție este un sistem complex care include formarea și implicarea angajaților, integrarea cu furnizorii , controalele statistice ale proceselor, ingineria valorii și proiectarea. În schimb, know-how-ul SUA în tehnologie și domenii conexe poate fi imitat mai ușor. Prin urmare, firmele americane trebuie să aibă grijă să nu ofere mai multă informație decât primesc în acordurile de cooperare cu firme rivale din Asia.

Joint Venture/parteneriat

Joint venture este o strategie populară care apare atunci când două sau mai multe companii formează un parteneriat temporar sau un consorțiu în scopul valorificării unei anumite oportunități. Adesea, cele două sau mai multe firme de sponsorizare formează o organizație separată și au participarea în capitalul propriu în noua entitate. Alte tipuri de *acorduri de cooperare* includ parteneriate de cercetare și dezvoltare, acorduri de distribuție încrucișată, acorduri de licențiere încrucișată, acorduri de producție încrucișată și consorții de licitație comună. Odinioară rivali înverșunați, Nokia Corp. și Qualcomm au format recent un acord de cooperare pentru a dezvolta telefoane mobile de ultimă generație pentru ca America de Nord să ajungă pe piață la jumătatea anului 2010. Cu sediul în Finlanda, Nokia deține aproximativ 40% din piața globală de telefoane mobile, dar a rămas în urmă în America de Nord.

Nokia are, de asemenea, discuții cu Facebook Inc. pentru a forma un parteneriat care să integreze părți ale rețelei sociale în unele telefoane Nokia. Informațiile de contact stocate în Facebook, de exemplu, ar putea fi integrate cu agenda telefonului. La telefon, atunci când utilizatorii caută un contact, pot vedea dacă prietenii lor de pe Facebook sunt conectați, le pot trimite mesaje și pot posta comentarii pe paginile lor de profil. Facebook se află, de asemenea, în discuții cu Palm Inc. și Motorola Inc. pentru a forma alte parteneriate pentru a

integra funcțiile Facebook în telefoanele mobile. Facebook are mai puțini utilizatori din SUA decât MySpace, dar a eclipsat MySpace în rândul vizitatorilor din SUA de pe telefoanele mobile. MySpace este deținut de News Corporation, care deține și Dow Jones, editorul *Wall Street Journal.*

Microsoft, cu sediul în Redmond, Washington, și Yahoo, cu sediul în Sunnyvale, California, au reluat recent discuțiile despre parteneriate de căutare și publicitate, deoarece multe firme fac același lucru, mutându-și atenția de la achiziții la parteneriate.

Asocierile în comun și acordurile de cooperare sunt utilizate din ce în ce mai mult deoarece permit companiilor să îmbunătățească comunicațiile și rețelele, să globalizeze operațiunile și să minimizeze riscurile. Asocierile în comun și parteneriatele sunt adesea folosite pentru a urmări o oportunitate care este prea complexă, neeconomică sau riscantă pentru ca o singură firmă să o urmărească singură. Asemenea creații de afaceri sunt, de asemenea, utilizate pentru obținerea și susținerea avantajului competitiv atunci când o industrie necesită o gamă mai largă de competențe și know-how decât poate o singură firmă. Kathryn Rudie Harrigan, profesor de management strategic la Universitatea Columbia, rezumă tendința de creștere a joint-venture-ului:

> În mediul de afaceri global de astăzi cu resurse limitate, ritmuri rapide de schimbare tehnologică și cerințe de capital în creștere, întrebarea importantă nu mai este „Să formăm o societate în comun?" Acum întrebarea este „Care asociații mixte și aranjamente de cooperare sunt cele mai potrivite pentru nevoile și așteptările noastre?" urmat de „Cum gestionăm cele mai eficient aceste întreprinderi?" [27]

Într-o piață globală legată de internet, joint-ventures și parteneriate, alianțele se dovedesc a fi o modalitate mai eficientă de a spori creșterea corporativă decât fuziunile și achizițiile. [28] Parteneriatul strategic ia mai multe forme, inclusiv externalizarea, schimbul de informații, marketingul comun și cercetarea și dezvoltarea în comun. Multe companii, cum ar fi Eli Lilly, găzduiesc acum cursuri de formare în parteneriat pentru managerii și partenerii lor. Astăzi există peste 10.000 de asociații mixte formate anual, mai mult decât toate fuziunile și achizițiile. Există nenumărate exemple de alianțe strategice de succes, cum ar fi acoperirea internetului.

Un motiv major pentru care firmele folosesc parteneriatul ca mijloc de a realiza strategii este globalizarea. Asocierea de succes a Wal-Mart cu Cifra din Mexic arată modul în care o firmă autohtonă poate beneficia enorm prin parteneriatul cu o companie străină pentru a obține o prezență substanțială în acea nouă țară. Tehnologia este, de asemenea, un motiv major din spatele necesității de a forma alianțe strategice, Internetul legând parteneri larg dispersați. Internetul a deschis calea și a legitimat nevoia ca alianțele să servească drept mijloc principal pentru creșterea corporativă.

Sunt tot mai multe dovezi conform cărora firmele ar trebui să utilizeze parteneriatul ca mijloc de realizare a unor strategii . Cu toate acestea, faptul trist este că majoritatea firmelor americane din multe industrii - cum ar fi serviciile financiare, produsele forestiere, metalele și comerțul cu amănuntul - încă operează într-o fuziune sau achiziționează pentru a obține creștere. Parteneriatul nu este încă predat la majoritatea școlilor de afaceri și este adesea văzut în cadrul companiilor ca o problemă financiară mai degrabă decât o problemă strategică. Cu toate acestea, parteneriatul a devenit o competență de bază, o problemă strategică de atâta importanță încât implicarea managementului de vârf la început și pe tot parcursul vieții unei alianțe este vitală. [29]

Asocierile în comun între firme rivale sunt utilizate în mod obișnuit pentru a urmări strategii, de la retragere la dezvoltarea pieței.

Deși întreprinderile și parteneriatele sunt preferate în detrimentul fuziunilor ca mijloc de realizare a strategiilor, cu siguranță nu toate au succes. Vestea bună este că joint-venture-urile și parteneriatele sunt mai puțin riscante pentru companii decât fuziunile, dar vestea proastă este că multe alianțe eșuează. *Forbes* a raportat că aproximativ 30% din toate joint-venture-urile și alianțele de parteneriate sunt eșecuri de-a dreptul, în timp ce alte 17% au un succes limitat și apoi se disipă din cauza problemelor. [30] Există nenumărate exemple de întreprinderi mixte eșuate. Câteva probleme obișnuite care provoacă eșecul asociațiilor mixte sunt următoarele:

1. Managerii care trebuie să colaboreze zilnic la operarea întreprinderii nu sunt implicați

în formarea sau modelarea întreprinderii.
2. Proiectul poate aduce beneficii companiilor partenere, dar nu poate aduce beneficii clienților, care apoi se plâng de servicii mai slabe sau critică companiile în alte moduri.
3. Este posibil ca asocierea să nu fie susținută în mod egal de ambii parteneri. Dacă este susținută inegal, apar probleme.
4. Asociația poate începe să concureze mai mult cu unul dintre parteneri decât cu celălalt.
[31]

Șase linii directoare pentru cazurile în care o asociere în participație poate fi un mijloc deosebit de eficient pentru urmărirea strategiilor sunt: [32]

• Când o organizație privată formează o societate în comun cu o organizație deținută public; există unele avantaje de a fi deținut în mod privat, cum ar fi proprietatea închisă; Există unele avantaje de a fi deținută publică, cum ar fi accesul la emisiunile de acțiuni ca sursă de capital. Uneori, avantajele unice de a fi deținute în mod privat și public pot fi combinate sinergic într-o societate în comun.
• Când o organizație națională formează o societate mixtă cu o companie străină; o asociere în participație poate oferi unei companii naționale oportunitatea de a obține management local într-o țară străină, reducând astfel riscurile precum exproprierea și hărțuirea de către oficialii țării gazdă.
• Atunci când competențele distincte ale două sau mai multe firme se completează deosebit de bine.
• Când un proiect este potențial foarte profitabil, dar necesită resurse și riscuri copleșitoare.
• Când două sau mai multe firme mai mici au probleme în a concura cu o firmă mare.
• Când există necesitatea de a introduce rapid o nouă tehnologie.

Fuziune/Achiziție

Fuziunea și achiziția sunt două modalități frecvent utilizate de a urmări strategii. O *fuziune* are loc atunci când două organizații de dimensiuni aproximativ egale se unesc pentru a forma o întreprindere. O *achiziție* are loc atunci când o organizație mare achiziționează (achiziționează) o firmă mai mică sau invers. Atunci când o fuziune sau o achiziție nu este dorită de ambele părți, aceasta poate fi numită *preluare* sau *preluare ostilă.* În schimb, dacă achiziția este dorită de ambele firme, se numește *fuziune amicală.* Majoritatea fuziunilor sunt prietenoase.

Au existat numeroase exemple în 2009 de tentative de preluare ostilă. De exemplu, compania de medicamente elvețiană Roche Holding AG a lansat în 2009 o preluare ostilă de 86,50 dolari pe acțiune pentru 44,2% din Genentech Inc. pe care nu o deținea deja. Consiliul de administrație al Genentech a îndemnat cu fermitate acționarii să nu accepte oferta Roche Holding, spunând că oferta de 40 de miliarde de dolari a Roche este inadecvată. Consiliul de administrație al Genentech a declarat că firma valora 112 USD per acțiune la momentul respectiv. Câteva săptămâni mai târziu, Roche și-a mărit oferta la 93 de dolari pe acțiune.

Cu sediul unul lângă celălalt în California, Emulex Corp. în mai 2009 a respins o ofertă de preluare ostilă de la Broadcom Corp., chiar dacă oferta Broadcom reprezenta o primă de 40% față de prețul actual al acțiunilor Emulex. Emulex a instalat o „pilula otravitoare" în ianuarie 2009 ca protecție împotriva ofertelor ostile de preluare. Ambele companii produc și vând echipamente de rețea care conectează serverele din centrele de date.

Pe măsură ce prețurile acțiunilor au scăzut în multe companii, rivalii lor cu numerar îi privesc drept candidați la preluare. Producătorul de îngrășăminte Agrium s-a oferit recent să cumpere rivalul CF Industries Holdings din Deerfield, Illinois, cu sediul în Illinois, pentru 3,6 miliarde de dolari, ceea ce a creat o luptă de preluare ostilă în trei căi, deoarece CF la acea vreme avea o ofertă de preluare ostilă pe masă pentru a achiziționa Terra Industries.

Achizițiile conduse de capital privat, care au reprezentat 15% din totalul fuziunilor și achizițiilor în 2007, au scăzut la 6% din total în 2008. Acest procent mai mic este probabil să rămână în vigoare în 2009, deoarece tranzacțiile transfrontaliere mari sunt puțin probabile pe termen scurt. Investițiile de capital privat în companiile tehnologice au scăzut cu aproape 80% în 2008, la 26,3 miliarde de dolari, pe măsură ce sursele de finanțare prin datorii au

devenit rare.

Firme de capital privat, cum ar fi Blackstone Group Inc. și Kohlberg Kravis Roberts & Co., care au condus tendința masivă de achiziții în 2006-2007, sunt încă în prezent, dar funcționează mult mai atent acum. Astfel de firme încearcă astăzi să achiziționeze divizia de științe agricole (Agro Sciences) a Dow Chemical. Dow are nevoie de numerar pentru a finaliza propria achiziție a Rohm & Haas Co. Agro Sciences ar trebui să aibă o valoare cuprinsă între 7 și 10 miliarde de dolari. O firmă elvețiană rivală, numită Syngenta AG, este, de asemenea, interesată să achiziționeze Agro Sciences.

Pentru tot 2008, volumul global de fuziuni și achiziții a scăzut cu 29 la sută, la 3,06 trilioane de dolari, ceea ce a fost la egalitate cu 2005. Ofertele mari din 2008 au inclus achiziția de 23 de miliarde de dolari de către Mars Inc. a Wm. Wrigley Jr. Co., achiziția Anheuser-Busch de către InBev NV în valoare de 52 de miliarde de dolari și achiziția EDS de către HP, în valoare de 13,2 miliarde de dolari.

Într-o tranzacție de acțiuni care a creat cel mai mare constructor de case din țară, Pulte Homes a achiziționat recent Centex Corp. pentru 1,3 miliarde de dolari. Această fuziune a semnalat un minim pe piața imobiliară, care a scăzut atât de drastic în Statele Unite în 2008 și începutul lui 2009.

Ofertele transfrontaliere de fuziuni și achiziții (M&A) ale companiilor din țările importante au scăzut cu 26% în Statele Unite în 2008 față de 2007, comparativ cu o scădere de 15% în Franța și cu o scădere de 67% în Regatul Unit. [33]

Firmele cu numerar, cum ar fi Marubeni și Itochu din Japonia, caută super oferte în afara Japoniei. Ofertele transfrontaliere de fuziuni și achiziții din Japonia au crescut cu 231% în 2008 și au crescut cu 101% în China. Companiile japoneze au cheltuit în total 77,8 miliarde de dolari în 2008 pe achiziții în afara Japoniei, mai mult de trei ori decât suma cheltuită în 2007. „Vremurile grele vin adesea mână în mână cu oportunități", a declarat Teruo Asada, președinte și director executiv al corporației Marubeni din Japonia, veche de 150 de ani.

Potrivit Strategas Research Partners, 168 din 419 firme nefinanciare din S&P 500 au cel puțin 1 miliard de dolari în numerar fiecare, iar 16 au mai mult de 10 miliarde de dolari fiecare. [34] Exxon/Mobil are 32 de miliarde de dolari în numerar, Cisco Systems are 29,5 miliarde de dolari, iar Apple are 25,6 miliarde de dolari.

Cea mai mare firmă de software de afaceri din lume, Oracle Corp. este o altă firmă bogată în numerar care achiziționează alte firme, având finalizat 12 achiziții în ultimele 12 luni. Câteva dintre firmele achiziționate recent de Oracle sunt mValent, Tacit Software, Primavera Systems, Advanced Visual Tech, ClearApp, Skywire Software, AdminServer și Empirix. Multe companii cu produse de înaltă calitate s-au transformat în vânzători disperați pe fondul celei mai grave recesiuni dintr-o generație. Oracle domină piața bazelor de date industriale pe care se bazează companiile pentru a organiza totul, de la stocuri la salarii.

Cavalerul alb este un termen care se referă la o firmă care acceptă să achiziționeze o altă firmă atunci când acea altă firmă se confruntă cu o preluare ostilă de către o companie. De exemplu, în 2009, CV Theapeutics Inc., cu sediul în Palo Alto, California, un producător de medicamente pentru inimă, se lupta cu o ofertă de preluare ostilă a companiei japoneze Astellas Pharma. Apoi, CVT a încheiat o înțelegere amicală pentru a fi achiziționată de Forest City, California, Gilead Sciences, la un preț mai mare de 1,4 miliarde de dolari în numerar. Gilead este cunoscut pentru medicamentele sale pentru HIV, așa că trecerea sa în afacerea cu medicamente pentru inimă i-a surprins pe mulți analiști.

Nu toate fuziunile sunt eficiente și de succes. Pricewaterhouse Coopers LLP a cercetat recent fuziunile și a constatat că acțiunile medii ale achizitorului erau cu 3,7% mai mici decât grupul său similar din industrie un an mai târziu. *BusinessWeek* și *Wall Street Journal* au studiat fuziunile și au concluzionat că aproximativ jumătate au produs profituri negative pentru acționari. Warren Buffett a spus odată într-un discurs că „prețul de cumpărare prea mare pentru acțiunile unei companii excelente poate anula efectele unui deceniu următor de dezvoltări favorabile de afaceri ". Cercetările sugerează că probabil 20% din toate fuziunile și achizițiile au succes, aproximativ 60% produc rezultate dezamăgitoare, iar ultimele 20% sunt eșecuri clare. [35] Deci, o fuziune între două firme poate aduce mari beneficii, dar prețul și raționamentul trebuie să fie corecte. Câteva motive cheie pentru care multe fuziuni și achiziții eșuează sunt prezentate în Tabelul 5-8.

Printre fuziuni, achiziții și preluări din ultimii ani, au predominat combinațiile din aceeași industrie. O consolidare generală a pieței are loc în multe industrii, în special în

sectorul bancar, asigurări, apărare și îngrijire a sănătății, dar și în farmaceutice , alimente, companii aeriene, contabilitate, edituri, computere, comerț cu amănuntul, servicii financiare și biotehnologie. De exemplu, SXR Uranium One Inc. a cumpărat minerul rival de uraniu UrAsia Energy Ltd., creând a doua companie de uraniu din lume după Cameco

TABELUL 5-8 Principalele motive pentru care multe fuziuni și achiziții eșuează

- Dificultăți de integrare
- Evaluarea inadecvată a țintei
- Datorii mari sau extraordinare
- Incapacitatea de a realiza sinergia
- Prea multă diversificare
- Managerii s-au concentrat prea mult pe achiziții
- O achiziție prea mare
- Este dificil să se integreze diferite culturi organizaționale
- Scăderea moralului angajaților din cauza disponibilizărilor și relocarilor

TABELUL 5-9 Unele fuziuni mari finalizate la nivel global în 2009

Firma de achizitie	Firma Achizitionata	Preţ (în miliarde de dolari)
InBev	Anheuser-Busch Cos.	52.000
Bank of America Corp.	Merrill Lynch & Co.	50,0
Wells Fargo & Co.	Wachovia Corp.	15.1
Delta Air Lines	Northwest Airlines Corp.	2.600
AT&T	Centennial Communications	0,937
Johnson & Johnson	Mentor Corp.	1.070
King Pharmaceuticals Inc.	Alpharma Inc.	1.600
CenturyTel	Imbarcați-vă	5.000

Corp. În mod similar, Tenaris SA, cu sediul în Luxemburg și cel mai mare producător mondial de tuburi de oțel utilizate în explorarea și producția de petrol, a achiziționat recent compania rivală Hydril, cu sediul în Houston, Texas.

Tabelul 5-9 prezintă unele fuziuni și achiziții finalizate în 2009. Există multe beneficii potențiale ale fuziunii cu sau achiziționării unei alte firme, așa cum este indicat în Tabelul 5-10.

Achiziția recentă de către Johnson & Johnson (J&J) a Mentor pentru 1,07 miliarde de dolari a reprezentat o primă considerabilă de 92 la sută față de prețul de închidere al lui Mentor înainte de anunțarea tranzacției, dar a fost cu 23 la sută sub altă metodă de evaluare utilizată pe scară largă, care a fost numărul de acțiuni în circulație ori mai mare decât prețul stocului de 52 de săptămâni al companiei țintă. Multe companii sunt forțate să vândă sub constrângere, astfel încât firmele cu o mulțime de numerar, cum ar fi J&J și Apple, pot obține oferte de o viață în aceste zile. J&J avea 14 miliarde de dolari în numerar în 2009, când a cumpărat Omrix Pharmaceuticals pentru 438 de milioane de dolari. Pe atunci, cea mai mare companie de îngrijire a sănătății din lume, J&J a achiziționat Mentor pentru 1,07 miliarde de dolari în numerar. Directorul general al Bristol-Myers Squibb, James Cornelius, a declarat recent că compania intenționează să facă șase sau șapte achiziții sau parteneriate suplimentare cu cei 9 miliarde de dolari pe care îi are la îndemână pentru a-și consolida conducta de medicamente.

Volumul fuziunilor realizate anual la nivel mondial crește dramatic și depășește 1 trilion de dolari. Există anual peste 10.000 de fuziuni în Statele Unite, care însumează peste 700 de miliarde de dolari. Proliferarea fuziunilor este alimentată de impulsul companiilor pentru cota de piață, eficiență și puterea de stabilire a prețurilor, precum și de globalizare, nevoia de economii de scară mai mari, reglementări reduse și preocupări antitrust, internet și comerțul electronic.

O *cumpărare cu efect de levier* (LBO) are loc atunci când acționarii unei corporații sunt

cumpărați (prin urmare *cumpărare)* de către conducerea companiei și alți investitori privați folosind fonduri împrumutate (deci *efectul de levier*). [36] Pe lângă încercarea de a evita o preluare ostilă, alte motive pentru inițierea unei LBO sunt deciziile managementului superior conform cărora anumite divizii nu se încadrează într-o strategie generală a corporației sau trebuie vândute pentru a strânge numerar sau primirea unui preț de ofertă atractiv. Un LBO ia o corporație privată.

TABELUL 5-10 Beneficiile potențiale ale fuziunii cu sau achiziționării unei alte firme

- Pentru a oferi o utilizare îmbunătățită a capacității
- Pentru a folosi mai bine forța de vânzări existentă
- Pentru a reduce personalul de conducere
- Pentru a obține economii de scară
- Pentru a netezi tendințele sezoniere în vânzări
- Pentru a obține acces la noi furnizori, distribuitori, clienți, produse și creditori
- Pentru a obține noi tehnologii
- Pentru reducerea obligațiilor fiscale

Avantajele First Mover

Avantajele primului motor se referă la beneficiile pe care o firmă le poate obține prin intrarea pe o nouă piață sau prin dezvoltarea unui nou produs sau serviciu înaintea firmelor rivale. [37] După cum este indicat în Tabelul 5-11, unele avantaje ale primirii în mișcare includ asigurarea accesului la resurse rare, dobândirea de noi cunoștințe despre factorii și problemele cheie și crearea cotei de piață și a unei poziții care este ușor de apărat și costisitoare pentru firmele rivale să o depășească. Avantajele primului deplasare sunt analoge cu a lua primul teren înalt, ceea ce îl plasează într-o poziție strategică excelentă pentru a lansa campanii agresive și pentru a apăra teritoriul. A fi primul motor poate fi mai înțelept atunci când astfel de acțiuni (1) construiesc imaginea și reputația unei firme în fața cumpărătorilor, (2) produc avantaje de cost față de rivali în ceea ce privește noile tehnologii, noi componente, noi canale de distribuție și așa mai departe, (3) creează clienți puternic fideli și (4) fac imitarea sau duplicarea de către un rival dificilă sau improbabilă. [38]

Pentru a susține avantajul competitiv câștigat de a fi prima mutare, o astfel de firmă trebuie, de asemenea, să învețe rapid. Cu toate acestea, ar exista riscuri asociate cu a fi prima firmă care face afaceri pe noua piață, cum ar fi probleme și costuri neașteptate și neprevăzute. Prin urmare, a fi o mișcare lentă (numită și *adeptă rapidă* sau *întârziată)* poate fi eficientă atunci când o firmă poate copia sau imita cu ușurință produsele sau serviciile companiei lider. Dacă tehnologia avansează rapid, cei cu mișcare lentă pot deseori să depășească produsele unui prim motor cu produse îmbunătățite de a doua generație. Cu toate acestea, cei care mișcă lentă sunt adesea relegați să se bazeze pe primul care mișcă încet și să facă greșeli strategice și tactice. Această situație nu apare des, astfel încât avantajele primului deplasare compensează în mod clar dezavantajele primului mutator de cele mai multe ori. Apple Inc. a fost întotdeauna un bun exemplu de firmă de primă schimbare.

Cercetările privind managementul strategic indică faptul că avantajele primului deplasare tind să fie cele mai mari atunci când concurenții au aproximativ aceeași dimensiune și posedă resurse similare. Dacă concurenții nu sunt similari ca mărime, atunci concurenții mai mari pot aștepta în timp ce alții fac investiții și greșeli inițiale și apoi pot răspunde cu eficiență și resurse mai mari.

Externalizarea

Externalizarea proceselor de afaceri (BPO) este o afacere nouă în creștere rapidă, care implică companiile care preiau operațiunile funcționale, cum ar fi resursele umane, sistemele informaționale, salarizarea, contabilitatea, serviciul clienți și chiar marketingul altor firme. Companiile aleg să-și externalizeze operațiunile funcționale din ce în ce mai mult din mai multe motive: (1) este mai puțin costisitor, (2) permite firmei să se concentreze pe activitățile sale de bază și (3) îi permite firmei să ofere servicii mai bune. Alte avantaje ale externalizării sunt că strategia (1) permite firmei să se alinieze cu furnizorii „cei mai

buni din lume" care se concentrează pe îndeplinirea sarcinii speciale, (2) oferă flexibilitate firmei în cazul în care nevoile clienților se schimbă neașteptat și (3) permite firmei să se concentreze asupra altor activități interne ale lanțului valoric esențiale pentru susținerea avantajului competitiv. BPO este un mijloc de realizare a strategiilor care sunt similare cu parteneriatul și joint venture-urile. Piața mondială de BPO depășește 173 de miliarde de dolari.

Multe firme, cum ar fi Visteon Corp. și J.P Morgan Chase & Co., cu sediul în Dearborn, Michigan, își externalizează operațiunile computerizate către IBM, care concurează cu firme precum Electronic Data Systems și Computer Sciences Corp. în externalizarea computerelor.

TABELUL 5-11 Beneficiile unei firme de a fi prima mutatoare

1. Acces sigur și angajamente față de resurse rare
2. Obțineți noi cunoștințe despre factorii și problemele critice de succes
3. Câștigă cotă de piață și poziție în cele mai bune locații
4. Stabiliți și asigurați relații pe termen lung cu clienții, furnizorii, distribuitorii și investitorii
5. Câștigați loialitatea clienților și angajamente de afaceri. 3M Corp. își externalizează toate operațiunile de producție către Flextronics International Ltd. din Singapore sau Jabil Circuit din Florida. 3M externalizează, de asemenea, toate proiectele și producția de produse de volum standardizate low-end prin construirea unui nou centru de design în Taiwan.

Companiile din SUA și Europa de mai bine de un deceniu își externalizează producția, suportul tehnologic și munca de back-office, dar majoritatea au insistat să mențină activitățile de cercetare și dezvoltare în interior. Cu toate acestea, un număr tot mai mare de firme de astăzi își externalizează designul de produse către dezvoltatori asiatici. China și India devin furnizori din ce în ce mai importanți de proprietate intelectuală. Pentru companiile care includ Hewlett-Packard, PalmOne, Dell, Sony, Apple, Kodak, Motorola, Nokia, Ericsson, Lucent, Cisco și Nortel, designul computerelor personale și al camerelor este externalizat în cea mai mare parte în China și India.

Companiile plătesc aproximativ 68 de miliarde de dolari în operațiuni de externalizare către alte firme, dar detaliile despre ce lucrează să externalizeze, cui, unde și pentru cât de mult pot provoca chiar și cele mai mari și mai sofisticate companii. [39] Și unele tranzacții de externalizare nu funcționează, cum ar fi afacerea JP Morgan Chase cu IBM și afacerea Dow Chemical cu Electronic Data Systems. Ambele contracte de externalizare au fost abandonate după câțiva ani. Lehman Brothers Holdings și Dell Inc. au anulat recent deciziile de a muta centrele de apeluri pentru clienți în India, după o rebeliune a clienților. India a devenit un loc în plină expansiune pentru externalizare . În 2009, Sprint Nextel Corp. a externalizat gestionarea rețelei sale celulare către firma suedeză Telefon ABLM Ericsson, care a transferat aproximativ 6.000 de locuri de muncă din Statele Unite în Suedia. Cu sediul în Overland Park, Kansas, Sprint consideră externalizarea rețelei ca o modalitate de a elibera resurse pentru a se concentra pe domenii precum dezvoltarea de produse, marketing și parteneriate strategice. Ericsson, precum și Alcatel-Lucent SA și Nokia-Siemens Networks, au apelat în mod agresiv la contracte de servicii pentru a compensa prețurile în scădere la echipamentele de telecomunicații.

Management strategic în organizații nonprofit și guvernamentale

Procesul de management strategic este utilizat eficient de nenumărate organizații nonprofit și guvernamentale, cum ar fi Girl Scouts, Boy Scouts, Crucea Roșie, camere de comerț, instituții de învățământ, instituții medicale, utilități publice, biblioteci, agenții guvernamentale și biserici. Sectorul nonprofit, în mod surprinzător, este de departe cel mai mare angajator al Americii. Multe organizații nonprofit și guvernamentale depășesc firmele și corporațiile private în ceea ce privește inovația, motivația, productivitatea și managementul strategic . Pentru multe exemple nonprofit de planificare strategică în practică, faceți clic pe Link-uri de planificare strategică găsite pe site-ul Web www.strategyclub.com .

În comparație cu firmele pentru profit, organizațiile nonprofit și guvernamentale pot depinde în totalitate de finanțarea externă. În special pentru aceste organizații, - managementul strategic oferă un vehicul excelent pentru dezvoltarea și justificarea cererilor de sprijin financiar necesar.

Instituţiile de învăţământ

Instituțiile de învățământ folosesc mai frecvent tehnici și concepte de management strategic. Richard Cyert, fostul președinte al Universității Carnegie Mellon, a spus: „Cred că facem o treabă mult mai bună de management strategic decât orice companie pe care o cunosc". Deplasările populației la nivel național din nord-est și vestul mijlociu către sud-est și vest nu sunt decât un factor care provoacă traume pentru instituțiile de învățământ care nu au planificat schimbarea numărului de înscrieri. Școlile Ivy League din nord-est recrutează mai mult în sud-est și vest. Această tendință reprezintă o schimbare semnificativă a climatului competitiv pentru atragerea celor mai buni absolvenți de liceu în fiecare an.

Diplomele universitare online devin comune și reprezintă o amenințare pentru colegiile și universitățile tradiționale. „Puteți pune copiii în pat și mergeți la facultatea de drept", spune Andrew Rosen, director de operațiuni al Kaplan Education Centers, o subsidiară a Companiei Washington Post.

Organizații medicale

Industria spitalelor din SUA, în valoare de 200 de miliarde de dolari, se confruntă cu marje în scădere, capacitate în exces, suprasolicitare birocratică, strategii de diversificare prost planificate și executate, costuri crescânde pentru îngrijirea sănătății, sprijin federal redus și rotație mare a administratorilor. Seriozitatea acestei probleme este accentuată de o scădere anuală de 20 la sută a utilizării de către pacienții internați la nivel național. Ratele de ocupare în scădere, dereglementarea și creșterea accelerată a organizațiilor de întreținere a sănătății, a organizațiilor de furnizori preferați, a centrelor de îngrijire urgentă, a centrelor de chirurgie ambulatorie, a centrelor de diagnostic, a clinicilor specializate și a cabinetelor de grup sunt alte amenințări majore cu care se confruntă spitalele astăzi. Multe instituții medicale private și susținute de stat se confruntă cu probleme financiare ca urmare a adoptării în mod tradițional de o abordare reactivă, mai degrabă decât proactivă, în relațiile cu industria lor.

Spitalele – destinate inițial să fie depozite pentru persoanele care mor de tuberculoză, variolă, cancer, pneumonie și boli infecțioase – creează noi strategii astăzi, deoarece progresele în diagnosticarea și tratamentul bolilor cronice subcotează misiunea anterioară. Spitalele încep să aducă servicii pacientului la fel de mult ca și aducerea pacientului la spital; asistența medicală este din ce în ce mai concentrată în casă și în comunitatea rezidențială, nu în campusul spitalului. Îngrijirea cronică va necesita facilități de tratament de zi, monitorizare electronică la domiciliu, servicii ambulatorie ușor de utilizat, rețele de servicii descentralizate și teste de laborator. O strategie spitalicească de succes pentru viitor va necesita o colaborare reînnoită și aprofundată cu medicii, care sunt esențial pentru bunăstarea spitalelor, și o realocare a resurselor de la îngrijirea acută la cea cronică în mediul la domiciliu și în comunitate.

Strategiile curente urmate de multe spitale includ crearea de servicii de sănătate la domiciliu, înființarea de case de bătrâni și formarea de centre de reabilitare. Strategiile de integrare înapoi pe care le urmăresc unele spitale includ achiziționarea de servicii de ambulanță, servicii de eliminare a deșeurilor și servicii de diagnosticare. Milioane de persoane cercetează anual afecțiuni medicale online, ceea ce provoacă o schimbare dramatică a raportului de putere dintre medic, pacient și spitale. Numărul de persoane care folosesc internetul pentru a obține informații medicale crește vertiginos. Un pacient motivat care folosește internetul poate dobândi cunoștințe despre un anumit subiect cu mult peste cunoștințele medicului său, deoarece nimeni nu poate ține pasul cu rezultatele și implicațiile unor cercetări medicale în valoare de miliarde de dolari raportate săptămânal. Pacienții de astăzi intră adesea în cabinetul medicului cu un dosar cu cele mai recente articole care detaliază cercetările și opțiunile de tratament pentru afecțiunile lor.

Agenții și departamente guvernamentale

Agențiile și departamentele federale, de stat, județene și municipale, cum ar fi departamentele de poliție , camerele de comerț, asociațiile forestiere și departamentele de sănătate, sunt responsabile pentru formularea, implementarea și evaluarea strategiilor care utilizează dolarii contribuabililor în cel mai eficient mod din punct de vedere al costurilor pentru a furniza servicii și programe. Conceptele de management strategic sunt în general necesare și, prin urmare, utilizate pe scară largă pentru a permite organizațiilor guvernamentale să fie mai eficiente și mai eficiente. Pentru o listă a planurilor strategice ale agențiilor guvernamentale, faceți clic pe Link-uri de planificare strategică găsite pe site-ul web www.strategyclub.com și derulați în jos prin site-urile guvernamentale.

Strategii din organizațiile guvernamentale operează cu o autonomie strategică mai mică decât omologii lor din firmele private. Întreprinderile publice nu pot, în general, să se diversifice în afaceri neînrudite sau să fuzioneze cu alte firme. Strategii guvernamentali se bucură de obicei de puțină libertate în a modifica misiunile organizațiilor sau a redirecționa obiectivele. Legiuitorii și politicienii au adesea control direct sau indirect asupra deciziilor și resurselor majore. Problemele strategice sunt discutate și dezbătute în mass-media și legislative. Problemele devin politizate, rezultând mai puține alternative de alegere strategică. Acum există mai multă predictibilitate în managementul întreprinderilor din sectorul public.

Agențiile și departamentele guvernamentale constată că angajații lor sunt entuziasmați de oportunitatea de a participa la procesul de management strategic și, prin urmare, au un efect asupra misiunii, obiectivelor, strategiilor și politicilor organizației. În plus, agențiile guvernamentale utilizează o abordare de management strategic pentru a dezvolta și a susține cererile formale de finanțare suplimentară.

Management strategic în firmele mici

Motivul pentru care „a deveni propriul tău șef" a devenit o obsesie națională este că antreprenorii sunt modelele Americii. Aproape toată lumea își dorește să dețină o afacere – de la adolescenți și studenți, care se înscriu la cursuri de antreprenoriat în număr record, până la cei peste 65 de ani, care formează mai multe companii în fiecare an.

Deoarece sute de mii de oameni au fost disponibilizați de la muncă în ultimii doi ani, mulți dintre acești indivizi au început afaceri mici. Wall *Street Journal* a oferit recent un articol de 10 pagini despre cum să fii un antreprenor de succes. [40] Nu numai angajații disponibilizați, ci și absolvenții de facultate caută din ce în ce mai mult să-și deschidă propria afacere . Începând cu 15 aprilie 2009, Administrația pentru Afaceri Mici a aprobat împrumuturi de peste 1,5 miliarde USD în Recovery Act și a susținut peste 2 miliarde USD în împrumuturi pentru întreprinderile mici. „Nu mă imaginam ca antreprenor când am început programul de MBA la Universitatea Northwestern, dar aceasta face parte din călătorie", a spus studenta Tiffany Urrechaga. „Este un fel de binecuvântare că nu am primit un loc de muncă pentru că am putut să-mi schimb gândirea." [41]

Managementul strategic este vital pentru succesul firmelor mari, dar cum rămâne cu firmele mici? Procesul de management strategic este la fel de vital pentru companiile mici. De la începuturile lor, toate organizațiile au o strategie, chiar dacă strategia doar evoluează de la operațiunile de zi cu zi. Chiar dacă este condus informal sau de către un singur proprietar/antreprenor, procesul de management strategic poate spori semnificativ creșterea și prosperitatea firmelor mici. Deoarece un număr tot mai mare de bărbați și femei din Statele Unite își încep propriile afaceri, mai mulți indivizi devin strategi. Concedierii pe scară largă ale companiilor au contribuit la o explozie a întreprinderilor mici și a ideilor noi.

Numeroase articole de reviste și reviste s-au concentrat pe aplicarea conceptelor de management strategic la întreprinderile mici. O concluzie majoră a acestor articole este că lipsa cunoștințelor de management strategic este un obstacol serios pentru mulți proprietari de afaceri mici. Alte probleme întâlnite adesea în aplicarea conceptelor de management strategic la întreprinderile mici sunt lipsa atât a capitalului suficient pentru a exploata oportunitățile externe, cât și a unui cadru cognitiv de referință de zi cu zi. Cercetările indică, de asemenea, că managementul strategic în firmele mici este mai informal decât în firmele mari, dar firmele mici care se angajează în management strategic le depășesc pe cele care nu o fac.

Concluzie

Principalul atractiv al oricărei abordări manageriale este așteptarea că aceasta va îmbunătăți performanța organizațională. Acest lucru este valabil mai ales pentru managementul strategic. Prin implicarea în activități de management strategic, managerii și angajații realizează o mai bună înțelegere a priorităților și operațiunilor unei organizații. Managementul strategic permite organizațiilor să fie eficiente, dar mai important, le permite să fie eficiente. Deși managementul strategic nu garantează succesul organizațional, procesul permite luarea deciziilor mai degrabă proactivă decât reactivă. Managementul strategic poate reprezenta o schimbare radicală a filozofiei pentru unele organizații, astfel încât strategii trebuie să fie instruiți să anticipeze și să răspundă constructiv întrebărilor și problemelor pe măsură ce apar. Cele 16 strategii discutate în acest capitol pot reprezenta un nou început pentru multe firme, mai ales dacă managerii și angajații din organizație înțeleg și susțin planul de acțiune.

Termeni și concepte cheie

Achiziție (pag. 158)
Integrare înapoi (pag. 140)
Balanced Scorecard (pag. 135)
Faliment (pag. 147)
Business-Processing Outsourcing (BPO) (p. 161)
Combination Strategy (p. 137)
Cooperative Arrangements (p. 156)
Cost Leadership (p. 151)

De-integration (p. 140)
Differentiation (p. 151)
Diversification Strategies (p. 143)
Divestiture (p. 148)
First Mover Advantages (p. 161)
Focus (p. 151)
Forward Integration (p. 139)
Franchising (p. 139)
Friendly Merger (p. 158) **Generic Strategies** (p. 151) **Horizontal Integration** (p. 141) **Hostile Takeover** (p. 158) **Integration Strategies** (p. 139) **Intensive Strategies** (p. 141) **Joint Venture** (p. 156)
Leveraged Buyout (p. 160)
Liquidation (p. 149)
Long-Term Objectives (p. 133)
Market Development (p. 142)
Market Penetration (p. 141)
Merger (p. 158)
Product Development (p. 142)
Related Diversification (p. 144)
Retrenchment (p. 146)
Takeover (p. 158)
Turbulent, High-Velocity Markets (p. 155)
Unrelated Diversification (p. 144)
Vertical Integration (p. 139)
White Knight (p. 159)

Probleme pentru revizuire și discuție

1. În ordinea importanței, enumerați șase „caracteristici ale obiectivelor”.
2. În ordinea importanței, enumerați șase „beneficii ale obiectivelor”.
3. Numită dezintegrare, pare să existe o tendință în creștere pentru firmele de a deveni mai puțin integrate. Discutați de ce.
4. Numită dezintegrare, pare să existe o tendință în creștere pentru firmele de a deveni mai puțin retrogradate. Discutați de ce.
5. Dacă o companie are 1 milion de dolari de cheltuit pentru o nouă strategie și ia în considerare dezvoltarea pieței versus dezvoltarea de produse, ce factori determinanți ar fi cei mai importanți de luat în considerare?
6. Ce condiții, pe plan extern și intern, ar fi dorite/necesare pentru ca o firmă să se diversifice?
7. Discutați despre „naționalizare versus faliment” pentru marile firme americane, cum ar fi General Motors, AIG și Citigroup. Care strategie este cea mai bună pentru (1) companie și (2) economia SUA? Discuta.
8. Ar putea o firmă să urmărească simultan concentrarea, diferențierea și conducerea costurilor? Ar trebui firmele să facă asta? Discuta.
9. Există o tendință în creștere de colaborare sporită între concurenți. Enumerați beneficiile și dezavantajele acestei practici.
10. Enumerați patru beneficii majore ale formării unei asociații mixte pentru a atinge obiectivele dorite.
11. Enumerați șase beneficii majore ale achiziționării unei alte firme pentru a atinge obiectivele dorite.
12. Enumerați cinci motive pentru care multe fuziuni/achiziții au eșuat istoric.
13. Vă puteți gândi la vreun motiv pentru care firmele non-profit ar beneficia mai puțin din planificarea strategică decât companiile pentru profit?
14. Discutați cât de important este pentru o echipă de fotbal sau de baschet din facultate să aibă un plan bun de joc pentru marele joc rival din weekendul care vine. Cât timp și efort credeți că depune personalul antrenor pentru a dezvolta acel plan de joc? De ce este un asemenea timp și efort esențial?
15. De ce mai mult de 60% dintre firmele Fortune 500 au sediul central în Wilmington, Delaware?
16. Definiți și dați un exemplu ipotetic de „cavaler alb” în industria fast-food-ului.
17. Cum diferă formularea strategiei pentru o organizație mică față de o organizație mare? Cum diferă între o organizație cu scop profit și o organizație nonprofit?
18. Dați exemple recente de penetrare a pieței, dezvoltare a pieței și dezvoltare a produselor.
19. Dați exemple recente de integrare înainte, integrare înapoi și integrare orizontală.
20. Dați exemple recente de diversificare legată și fără legătură.
21. Dați exemple recente de asociere în participațiune, retragere, cesionare și lichidare.
22. Crezi că preluările ostile nu sunt etice? De ce sau de ce nu?
23. Care sunt avantajele și dezavantajele majore ale diversificării?
24. Care sunt avantajele și dezavantajele majore ale unei strategii integrative?
25. Cum diferă managementul strategic în organizațiile cu scop profit și nonprofit?
26. De ce nu este recomandabil să urmați prea multe strategii deodată?
27. Consumatorii pot cumpăra tenisi, alimente, mașini, bărci și asigurări de pe internet. Există produse astăzi care nu pot fi achiziționate online? Care este implicația pentru comercianții cu amănuntul tradițional?
28. Care sunt avantajele și dezavantajele fuziunii unei firme cu o firmă rivală?
29. Vizitați site-ul web al software-ului de planificare strategică CheckMATE la www.checkmateplan.com și discutați despre beneficiile oferite.
30. Comparați și comparați obiectivele financiare cu obiectivele strategice. Care tip este mai important în opinia dumneavoastră? De ce?

31. Diagramați o organigramă cu două divizii care include un CEO, COO, CIO, CSO, CFO, CMO, HRM, R&D și doi președinți de divizie. *Sugestie:* președinții de divizie raportează COO.
32. Cum diferă nivelurile de strategie într-o firmă mare față de o firmă mică?
33. Enumerați 11 tipuri de strategii. Dați un exemplu ipotetic pentru fiecare strategie enumerată.
34. Discutați natura, precum și avantajele și dezavantajele unei „fuziuni prietenoase" versus „preluare ostilă" în achiziționarea unei alte firme. Dați un exemplu pentru fiecare.
35. Definiți și explicați „avantajele primului mișcare".
36. Definiți și explicați „externalizarea".
37. Discutați despre afacerea oferirii unei diplome BBA sau MBA online.
38. Ce strategii sunt cele mai bune pentru piețele turbulente, cu viteză mare?

Note

1. John Byrne, „Planificare strategică — S-a întors", *BusinessWeek* (26 august 1996): 46.
2. Steven C. Brandt, *Planificarea strategică în companiile emergente* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1981). Retipărit cu permisiunea editorului.
3. R. Kaplan și D. Norton, „Putting the Balanced Scorecard to Work", *Harvard Business Review* (septembrie-octombrie, 1993): 147.
4. F. Hansen și M. Smith, „Criza în Corporate America: The Role of Strategy", *Business Horizons* (ianuarie-februarie 2003): 9.
5. Adaptat după FR David, „Cum alegem dintre strategiile alternative de creștere?" *Planificare managerială* 33, nr. 4 (ianuarie-februarie 1985): 14-17, 22.
6. Ibid.
7. Kenneth Davidson, „Au Megafuziunile au sens?" *Journal of Business Strategy* 7, nr. 3 (iarna 1987): 45.
8. op. cit., David.
9. Ibid.
10. op. cit., David.
11. Ibid.
12. Arthur Thompson Jr., AJ Strickland III și John Gamble. *Crafting and Executing Strategy: Text and Readings* (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2005): 241.
13. Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980): 53-57, 318-319.
14. Sheila Muto, „Seeing a Boost, Hospitals Turn to Retail Stores", *Wall Street Journal* (7 noiembrie 2001): B1, B8.
15. Jon Swartz, „Cisco Gets into Computer Server Market", *Wall Street Journal* (17 martie 2009): 4B.
16. op. cit., David.
17. Doug Cameron, „Smithfield to Close Six Plants, Shed Jobs", *Wall Street Journal* (18 februarie 2009): B3.
18. op. cit., David.
19. Ibid.
20. Ibid.
21. Michael Porter, *Avantaj competitiv* (New York: gratuit Press, 1985): 97. De asemenea, Arthur Thompson Jr., AJ Strickland III și John Gamble, *Crafting and Executing Strategy: Text and Readings* (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2005): 117.
22. Arthur Thompson Jr., AJ Strickland III și John Gamble, *Crafting and Executing Strategy: Text and Readings* (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2005): 125-126.
23. Porter, *Competitive Advantage*, pp. 160-162.
24. Thompson, Strickland și Gamble, pp. 129-130.
25. Ibid., 134.
26. Gary Hamel, Yves Doz și CK Prahalad, „Colaborați cu concurenții dvs. și câștigați", *Harvard Business Review* 67, nr. 1 (ianuarie-februarie 1989): 133.
27. Kathryn Rudie Harrigan, „Joint Ventures: Linking for a Leap Forward", *Planning Review* 14, nr. 4 (iulie-august 1986): 10.
28. Matthew Schifrin, „Partner or Perish", *Forbes* (21 mai 2001): 26.
29. Ibid., p. 28.
30. Nikhil Hutheesing, „Marital Blisters", *Forbes* (21 mai 2001): 32.
31. Ibid., p. 32.
32. Steven Rattner, „Fuziuni: minusuri sau capcane?" *Wall Street Journal* (11 octombrie 1999): A22; Nikhil Deogun, „Merger Wave Spurs More Stock Wipeouts", *Wall Street Journal* (29 noiembrie 1999): C1.
33. Yuka Hayashi, „Japanese Firms, Flush with Cash, Step Up Deals", *Wall Street Journal* (6 ianuarie 2009): B1.
34. Jason Zweig, „Umbrele de numerar corporative: prea mari pentru această furtună? *Wall Street Journal* (14-15 martie 2009): B1.
35. JA Schmidt, „Perspectivă de afaceri asupra fuziunilor și achizițiilor", în JA Schmidt, ed., *Making Mergers Work,* Alexandria, VA: Society for Human Resource Management, (2002): 23-46.
36. Joel Millman, „Mexican Mergers/Acquisitions Triple from 2001", *Wall Street Journal* (27 decembrie 2002): A2.

37. Robert Davis, „Net Empowering Patients", *USA Today* (14 iulie 1999): 1A.
38. MJ Gannon, KG Smith și C. Grimm, „An Profilul de prelucrare a informațiilor organizaționale a First Movers", *Journal of Business Research* 25 (1992): 231-241; MB Lieberman și DB Montgomery, „First 41. Mover Advantages", *Strategic Management Journal* 9 (vara 1988): 41-58.
39. Scott Thurm, "Behind Outsourcing: Promise and Pitfalls," *Wall Street Journal* (February 26, 2007): B3.
40. Kelly Spors, "So, You Want to Be an Entrepreneur," *Wall Street Journal* (February 28, 2009): R1. Kim Thai and Laura Petrecca, "Today's MBA Graduates Create Their Own Jobs," *USA Today* (April 27, 2009): 7B.

Lecturi curente

Barkema, Harry G. și Mario Schijven. „Cum învață firmele să facă achiziții? O revizuire a cercetărilor din trecut și o agendă pentru viitor." *Journal of Management* 34, nr. 3 (iunie 2008): 594.

Bowen, Harry P. și Margarethe Wiersema. „Diversificarea corporativă: impactul concurenței străine, al globalizării industriei și al diversificării produselor." *Jurnalul de Management Strategic* 29, nr. 2 (februarie 2008): 115.

Dalton, Catherine. „Alianțe strategice: există bătălii și există război." *Orizonturi de afaceri* 52, nr. 2 (martie-aprilie 2009): 105-108.

De Fontenay, Catherine C. și Joshua S. Gans. „O perspectivă de negociere privind externalizarea strategică și concurența în aprovizionare." *Jurnalul de Management Strategic* 29, nr. 8 (august 2008): 819.

Doving, Erik și Paul N. Gooderham. „Capacitățile dinamice ca antecedente ale sferei diversificării aferente: cazul practicilor de contabilitate pentru firme mici." *Jurnalul de Management Strategic* 29, nr. 8 (august 2008): 841.

Dykes, Bernadine Johnson, Jerayr (John), Haleblian și Gerry M. McNamara. „Implicațiile de performanță ale participării la un val de achiziții: Avantajele timpurii ale mutatorilor, efectele de tip bandwagon și influența moderată a caracteristicilor industriei și a tacticilor de achiziționare." *The Academy of Management Journal* 51, nr. 1 (februarie 2008): 113.

Garrette, Bernard, Xavier Castaner și Pierre Dussauge. „Alianțe orizontale ca alternativă la producția autonomă: alegerea modului de extindere a produsului în industria aeronautică mondială." *Jurnalul de management strategic* (august 2009): 885-894.

Hagiu, Andrei, and David B. Yoffie. „Care este strategia ta Google?" *Harvard Business Review* (aprilie 2009): 74-83.

Haleblian, Jerayr, Cynthia Devers, Gerry McNamara, Mason Carpenter și Robert Davison. „Evaluarea a ceea ce știm despre fuziuni și achiziții: o agendă de revizuire și cercetare." *Journal of Management* (iunie 2009): 469-502.

Harding, David, Michael C. Mankins și Rolf-Magnus Weddigen. „Cum cea mai bună cesionare." *Harvard Business Review* (octombrie 2008): 92.

Hult, Tomas M., David J. Ketchen, David Meyer și William Rebarick. „Cel mai bun lanț de aprovizionare cu valoare: o armă competitivă cheie pentru secolul 21." *Orizonturi de afaceri* 51, nr. 3 (mai-iunie 2008): 235.

Kim, Jay și Sydney Finkelstein. „Efectele complementarității strategice și ale pieței asupra performanței achizițiilor: dovezi din industria bancară comercială din SUA." *Jurnalul de management strategic* (iunie 2009): 617-646.

King, Brian L. „Strategie la Leading Venture Capital Firms: Of Planning, Opportunism and Deliberate Emergency." *Planificare pe termen lung* 41, nr. 3 (iunie 2008): 345.

Kumar, Nirmalya. „Cum giganții emergenti rescriu regulile fuziunilor și achizițiilor." *Harvard Business Review* (mai 2009): 115-125.

Luo, Yadong. „Echitate procedurală și cooperare între firme în alianțe strategice." *Jurnalul de Management Strategic* 29, nr. 1 (ianuarie 2008): 27.

Luo, Yadong. „Structurarea cooperării interorganizaționale: rolul integrării economice în aliațele strategice." *Strategic Management Journal* 29 (iunie 2008): 617.

Meyer, Christine Benedichte. „Scurgeri de valoare în fuziuni și achiziții: de ce apar și cum pot fi abordate." *Planificare pe termen lung* 41, nr 2 (aprilie 2008): 197.

Ozcan, Pinar și Kathleen Eisenhardt. „Originea portofoliilor alianței: antreprenori, strategii de rețea și performanță a firmei." *Jurnalul Academiei de Management* (aprilie 2009): 246-279.

Pearce, John A., II și Keith D. Robbins. „Transformarea strategică ca ultimul pas esențial în procesul de redresare a afacerii." *Orizonturi de afaceri* 51, nr. 2 (martie-aprilie 2008): 121.

Shah, Reshma H. și Vanitha Swaminathan. „Factorii care influențează selecția partenerilor în aliațele strategice: rolul de moderator al contextului alianței." *Jurnalul de Management Strategic* 29, nr. 5 (mai 2008): 471.

Shanley, Mark și Xiaoli Yin. „Determinanții din industrie ai deciziei „Fuzire versus Alianță"". *The Academy of Management Review* 33, nr. 2 (aprilie 2008): 473.

Slater, Stanley F., Robert A. Weigand și Thomas J. Zwirlein. „Cazul de afaceri pentru angajamentul față de diversitate." *Orizonturi de afaceri* 51, nr. 3 (mai-iunie 2008): 201.

ASIGURAREA EXERCIȚIILOR DE ÎNVĂȚARE

Asigurarea învățării Exercițiul 5A

Ce strategii ar trebui să urmeze McDonald's în 2011-2013?

Scop

În efectuarea analizei de caz de management strategic, puteți găsi informații despre strategiile actuale și planificate ale companiei respective. Compararea a ceea ce este planificat cu *ceea ce recomandați* este o parte importantă a analizei de caz. Nu recomandați ce planifică de fapt firma, cu excepția cazului în care o analiză aprofundată a situației dezvăluie că acele strategii sunt cele mai bune dintre toate alternativele fezabile. Acest exercițiu vă oferă experiență în efectuarea de cercetări în bibliotecă și pe Internet pentru a determina ce ar trebui să facă McDonald's în 2011-2013.

Instrucțiuni

Pasul 1 Căutați McDonald's (MCD) și Burger King Holdings (BKC) utilizând site-urile Web furnizate în Tabelul 4-5. Găsiți câteva articole recente despre firme din această industrie. Scanați publicațiile Moody's, Dun & Bradstreet și Standard & Poor's pentru informații.

Pasul 2 Rezumați-vă descoperirile într-un raport de trei pagini intitulat „Strategii urmate de McDonald's în 2010".

Asigurarea învățării Exercițiul 5B

Examinarea articolelor de strategie

Scop

Articole de strategie pot fi găsite săptămânal în reviste, reviste și ziare. Citind și studiind articolele de strategie, puteți obține o mai bună înțelegere a procesului de management strategic. Câteva dintre cele mai bune reviste în care puteți găsi articole de strategie corporativă sunt *Advanced Management Journal, Business Horizons, Long Range Planning, Journal of Business Strategy* și *Strategic Management Journal.* Aceste reviste sunt dedicate raportării rezultatelor cercetării empirice în management. Ei aplică concepte de management strategic unor organizații și industrii specifice. Acestea introduc noi tehnici de management strategic și oferă scurte studii de caz asupra firmelor selectate.

Alte reviste bune în care puteți găsi articole de management strategic sunt *Harvard Business Review, Sloan Management Review, California Management Review, Academy of Management Review, Academy of Management Journal, Academy of Management Executive, Journal of Management* și *Journal of Small Business Management.*

Pe lângă reviste, multe reviste publică în mod regulat articole care se concentrează pe strategiile de afaceri. Câteva dintre cele mai bune reviste în care să găsești articole de strategie aplicată sunt *Dun's Business Month, Fortune, Forbes, BusinessWeek, Inc.* și *Industry Week.* Ziare precum *USA Today, Wall Street Journal, New York Times* și *Barrons* acoperă evenimente strategice atunci când au loc - de exemplu, un anunț de asociere mixtă, o declarație de faliment, o nouă campanie de publicitate, achiziția unei companii, cesionarea unei divizii, angajarea sau concedierea unui director executiv sau o tentativă de preluare ostilă.

În combinație, articolele din jurnal, reviste și ziare pot face cursul de management strategic mai interesant. Acestea permit identificarea și studierea strategiilor actuale ale

organizațiilor pentru profit și nonprofit.

Instrucţiuni

Pasul 1 Mergeți la biblioteca de la facultate și găsiți un articol recent de jurnal care se concentrează pe un subiect de management strategic. Selectați articolul dvs. dintr-unul dintre jurnalele enumerate anterior, nu dintr-o revistă. Copiați articolul și aduceți-l la clasă.

Pasul 2 Oferiți un raport oral de 3 minute care rezumă cele mai importante informații din articolul dvs. Includeți comentarii care vă oferă reacția personală la articol. Dați-vă articolul în clasă.

Asigurarea învățării Exercițiul 5C

Clasificarea unor strategii pentru anul 2009

Scop

Acest exercițiu vă poate îmbunătăți înțelegerea diferitelor strategii, oferindu-vă experiență în strategii de clasificare. Această abilitate vă va ajuta să utilizați instrumentele de formulare a strategiei prezentate mai târziu. Luați în considerare următoarele 8 strategii efective pentru anul 2009 ale diferitelor firme:

1. Microsoft a dezvoltat o nouă cameră video pentru consola sa Xbox 360, care le-a permis jucătorilor să controleze jocurile cu mișcarea corpului, mai degrabă decât ținând o baghetă de plastic în mâini, așa cum este necesar pentru populara consolă de jocuri Wii de la Nintendo.
2. Wells Fargo și Bank of America au început să „tweiteze" – să posteze mesaje de 140 de caractere sau mai puțin pe Twitter.com, astfel încât clienții să poată vedea caracteristicile produsului. Băncile pun, de asemenea, videoclipuri de marketing pe YouTube.
3. Uriașa firmă de telecomunicații din Regatul Unit, BT Group PLC, a redus cu 15.000 de locuri de muncă în plus față de cele 15.000 din anul precedent.
4. Producătorul japonez de electronice Panasonic Corp. a achiziționat compania Sanyo Electric din Osaka, cu sediul în Japonia.
5. News Corp. a vândut multe dintre posturile sale de televiziune.
6. Peste 1.000 de dealeri Chrysler și-au închis porțile și au încetat să mai facă afaceri.
7. Metro AG din Germania, al patrulea cel mai mare retailer din lume, după Wal-Mart, Carrefour SA și Home Depot, se extinde agresiv în China.
8. Time Warner intenționează să se desprindă sau să vândă integral sau parțial AOL.

Instrucţiuni

Pasul 1 Pe o coală separată, numărați de la 1 la 8. Aceste numere corespund strategiilor descrise.

Pasul 2 Ce tip de strategie descrie cel mai bine cele 8 acțiuni citate? Indicați răspunsurile dvs.

Pasul 3 Schimbă lucrări cu un coleg de clasă și notează-le unul altuia pe măsură ce instructorul tău oferă răspunsurile corecte.

Asigurarea învățării Exercițiul 5D

Cât de riscante sunt diferitele strategii alternative?

Scop

Acest exercițiu se concentrează pe cât de riscante sunt diversele strategii alternative pe care să le urmeze organizațiile. Diferitele grade de risc se bazează în mare parte pe diferite grade de *externalitate,* definite ca deplasarea de la afacerile actuale către noi piețe și produse. În general, cu cât este mai mare gradul de externalitate, cu atât este mai mare probabilitatea de pierdere rezultată din evenimente neașteptate. Strategiile cu risc ridicat sunt, în general, mai puțin atractive decât strategiile cu risc scăzut.

Instrucţiuni

Pasul 1 Pe o coală separată de hârtie, numerotați vertical de la 1 la 10. Gândiți-vă la 1 ca „cel mai riscant", 2 ca „următorul cel mai riscant" și așa mai departe la 10, „cel mai puțin riscant".

Pasul 2 Scrieți următoarele strategii lângă numărul corespunzător pentru a indica cât de riscantă credeți că este de urmat strategia: integrare orizontală, diversificare aferentă, lichidare,

integrare în avans, integrare înapoi, dezvoltarea produsului, dezvoltarea pieței, penetrarea pieței, retragerea și diversificarea fără legătură.

Pasul 3 Notați lucrarea deoarece instructorul vă oferă răspunsurile corecte și argumentele justificative.

Fiecare răspuns corect valorează 10 puncte.

Asigurarea învățării Exercițiul 5E

Dezvoltarea de strategii alternative pentru universitatea mea

Scop

Este important ca reprezentanții din toate domeniile unui colegiu sau universitate să identifice și să discute strategii alternative care ar putea beneficia de profesori, studenți, absolvenți, personal și alte circumscripții. Pe măsură ce finalizați acest exercițiu, observați învățarea și înțelegerea care are loc pe măsură ce oamenii își exprimă diferențele de opinii. Amintiți-vă că *procesul de planificare este mai important decât documentul.*

Instrucţiuni

Pasul 1 Amintiți-vă sau localizați oportunitatea/amenințarea externă și factorii interni de putere/slăbiciune pe care i-ați identificat ca parte a exercițiului 1B. Dacă nu ați făcut acest exercițiu, discutați acum ca o clasă despre factorii externi și interni importanți cu care se confruntă colegiul sau universitatea dvs.

Pasul 2 Identificați și puneți pe tablă strategii alternative care credeți că ar putea beneficia colegiul sau universitatea dvs. Acțiunile propuse de dvs. ar trebui să permită instituției să valorifice anumite puncte forte, să îmbunătățească anumite puncte slabe, să evite amenințările externe și/sau să profite de anumite oportunități externe. Enumerați 10 strategii posibile pe tablă. Numerotați strategiile așa cum sunt scrise pe tablă.

Pasul 3 Pe o coală separată de hârtie, numerotați de la 1 la 10. Fiecare din clasă în mod individual ar trebui

evaluați strategiile identificate, utilizând o scară de la 1 la 3, unde 1 = *nu sprijin implementarea ,* 2 = *sunt neutru în ceea ce privește implementarea* și 3 = *susțin cu fermitate implementarea.* În evaluarea strategiilor, recunoașteți că instituția dvs. nu poate face tot ceea ce este dorit sau potențial benefic.

Pasul 4 Mergeți la tablă și înregistrați-vă evaluările într-un rând lângă strategiile respective. Toți cei din clasă ar trebui să facă acest lucru, mergând la tablă, probabil, pe rânduri din clasă.

Pasul 5 Însumați evaluările pentru fiecare strategie, astfel încât să se obțină o listă prioritizată de strategii recomandate. Această listă prioritizată reflectă înțelepciunea colectivă a clasei tale. Strategiile cu cel mai mare scor sunt considerate cele mai bune.

Pasul 6 Discutați modul în care acest proces ar putea permite organizațiilor să obțină înțelegere și angajament din partea indivizilor.

Pasul 7 Împărtășiți rezultatele cursului unui administrator de universitate și cereți comentarii cu privire la procesul și strategiile de top recomandate.

Asigurarea învățării Exercițiul 5F

Lecții despre a face afaceri la nivel global

Scop

Scopul acestui exercițiu este de a descoperi câteva lecții importante învățate de afacerile locale care fac afaceri la nivel internațional.

Instrucţiuni

Contactați mai mulți lideri de afaceri locali prin telefon. Găsiți cel puțin trei firme care se angajează în operațiuni internaționale sau de export. Vizitați în persoană proprietarul sau managerul fiecărei afaceri. Cereți-i omului de afaceri să vă ofere câteva lecții importante pe care firma sa le-a învățat în desfășurarea afacerilor la nivel global. Înregistrați lecțiile pe hârtie și raportați concluziile dvs. clasei.

Această pagină a fost lăsată goală în mod intenționat

CAPITOLUL 6
și alegerea strategiei

OBIECTIVELE CAPITOLULUI

După ce ați studiat acest capitol, ar trebui să puteți face următoarele:

1. Descrieți un cadru în trei etape pentru alegerea dintre strategiile alternative.
2. Explicați cum să dezvoltați o matrice SWOT, matrice SPACE, matrice BCG, matrice IE și QSPM.
3. Identificați considerente importante comportamentale, politice, etice și de responsabilitate socială în analiza strategiei si alegere.
4. Discutați rolul intuiției în analiza strategică și alegere.
5. Discutați rolul culturii organizaționale în analiza strategică și alegere.
6. Discutați rolul unui consiliu de administrație în alegerea dintre strategiile alternative.

Asigurarea exercițiilor de învățare

Assurance of Learning Exercise 6A
Developing a SWOT Matrix for McDonald's

Assurance of Learning Exercise 6B
Developing a SPACE Matrix for McDonald's

Assurance of Learning Exercise 6D
Developing a QSPM for McDonald's

Assurance of Learning Exercise 6C
Developing a BCG Matrix for McDonald's

Assurance of Learning Exercise 6E
Formulating Individual Strategies

Sursa: Shutterstock

"Notable Quotes"

"Strategic management is not a box of tricks or a bundle of techniques. It is analytical thinking and commitment ofresources to action. But quantification alone is not planning. Some of the most important issues in strategic management cannot be quantified at all."

—Peter Drucker

"Objectives are not commands; they are commitments. They do not determine the future; they are the means to mobilize resources and energies of an organization for the making of the future."

—Peter Drucker

"Life is full of lousy options."

—General P X. Kelley

"When a crisis forces choosing among alternatives, most people will choose the worst possible one."

—Rudin's Law

"Strategy isn't something you can nail together in slapdash fashion by sitting around a conference table."

—Terry Haller

"Planning is often doomed before it ever starts, either because too much is expected of it or because not enough is put into it."

—T. J. Cartwright

"Whether it's broke or not, fix it—make it better. Not just products, but the whole company if necessary."

—Bill Saporito

Assurance of Learning Exercise 6F
The Mach Test

Assurance of Learning Exercise 6G
Developing a BCG Matrix for My University

Assurance of Learning Exercise 6H
The Role of Boards of Directors

Assurance of Learning Exercise 6I
Locating Companies in a Grand Strategy Matrix

Analiza și alegerea strategiei implică în mare măsură luarea de decizii subiective bazate pe informații obiective. Acest capitol prezintă concepte importante care pot ajuta strategii să genereze alternative fezabile, să evalueze acele alternative și să aleagă un anumit curs de acțiune. Sunt descrise aspectele comportamentale ale formulării strategiei, inclusiv considerații de politică, cultură, etică și responsabilitate socială. Sunt descrise instrumente moderne pentru formularea strategiilor și este discutat rolul adecvat al unui consiliu de administrație.

Mergi *bine* într-o economie slabă. Cum?

Măr

Când majoritatea firmelor aveau dificultăți în 2008, Apple și-a crescut veniturile de la 24,0 miliarde de dolari în 2007 la 32,4 miliarde de dolari în 2008. Venitul net al Apple a fost de 4,4 miliarde de dolari în 2008, în creștere față de 3,5 miliarde de dolari în anul anterior - uimitor de impresionant într-o scădere globală. În 2009, revista *Fortune* a evaluat Apple drept „Cea mai admirată companie din lume" în ceea ce privește managementul și performanța. Așa este, numărul unu din milioanele de companii din întreaga lume.

În recesiunea globală, achizițiile de tehnologie au fost considerate de unică folosință sau discreționare pentru majoritatea întreprinderilor și persoanelor fizice. Noile comenzi atât pentru produse tehnologice de afaceri, cât și pentru consumatori au scăzut, iar firmele de tehnologie au renunțat rapid la lucrători. Acest lucru a dus la concedieri masive în industria computerelor și industriile conexe. Criza a pătruns pe tot parcursul lanțului de aprovizionare până la producătorii de cipuri, producătorii de hard disk, producătorii de periferice, furnizorii de software și alte segmente. Hewlett-Packard a redus recent 24.600 de angajați, iar Dell a concediat 8.900. Microsoft și-a redus recent bugetul de călătorie cu 20% și a concediat 5.000 de angajați.

Pe fondul recesiunii și al rivalilor care se clătesc, Apple se descurcă grozav. Vânzările rapide de iPod-uri, iPhone-uri și laptop-uri generează venituri și profituri din ce în ce mai mari în fiecare trimestru. Legendarul CEO Steve Jobs și colegii săi pun în aplicare un plan strategic grozav. Apple nu are fabrici de producție, dar are magazine de vânzare cu amănuntul. Apple continuă să uimească lumea cu produsele sale noi, inovatoare, fiind unul dintre cele mai bune exemple de firmă „primul motor" în dezvoltarea de produse noi. Apple are clienți foarte fideli și are aproximativ 25,6 USD

miliarde în numerar în bilanțul lor pentru a merge împreună cu zero datorii pe termen lung.

Cu sediul în Cupertino, California, Apple nu a redus deloc prețurile computerelor în timpul recesiunii, chiar dacă concurenții au redus prețurile dramatic. Pe 9 iunie 2009, Apple a scăzut însă prețul iPhone-ului său entry-level cu 50%, până la 99 USD și a lansat un model de ultimă

generație numit iPhone 3GS, care este mai rapid decât modelele existente și poate captura videoclipuri. Până la jumătatea anului 2009, Apple a vândut peste 20 de milioane de iPhone-uri și a raportat în iulie 2009 că compania nu a putut furniza suficiente iPhone-uri și computere Macintosh pentru a satisface cererea. Apple a vândut 5,2 milioane de iPhone-uri în trimestrul care sa încheiat în acea lună, de peste 7 ori mai mult decât a vândut în același trimestru al anului precedent. Livrările de computere Macintosh în acel trimestru au crescut cu 4%, până la 2,6 milioane. În primele 7 luni ale anului 2009, acțiunile Apple au crescut cu 80 la sută, comparativ cu Nasdaq Composite cu 25 la sută.

Apple are noi planuri agresive de a-și proiecta propriile cipuri de computer pentru (1) să obțină cipuri mai bune pentru produsele sale unice și (2) să împărtășească mai puține detalii despre tehnologia sa cu producătorii externi de cipuri.

Sursa: Bazat pe Byron Acohido și Matt Krantz, „Even Tech Stalwarts Hit Hard", *USA Today* (23 ianuarie 2009): B1, B2; Geoff Colvin, „The World's Most Admired Companies", *Fortune* (16 martie 2009): 76-86.

Natura analizei și alegerii strategiei

După cum este indicat în Figura 6-1, acest capitol se concentrează pe generarea și evaluarea strategiilor alternative, precum și pe selectarea strategiilor de urmat. Analiza și alegerea strategiei urmăresc să determine cursuri alternative de acțiune care ar putea permite cel mai bine companiei să-și atingă misiunea și obiectivele. Strategiile, obiectivele și misiunea actuale ale firmei, împreună cu informațiile de audit extern și intern, oferă o bază pentru generarea și evaluarea strategiilor alternative fezabile.

Cu excepția cazului în care firma se confruntă cu o situație disperată, strategiile alternative vor reprezenta probabil pași incrementali care mută firma de la poziția actuală la poziția viitoare dorită . Strategiile alternative nu ies din albastrul sălbatic de acolo; sunt derivate din viziunea, misiunea, obiectivele, auditul extern și auditul intern ale firmei; sunt în concordanță cu strategiile trecute care au funcționat bine sau se bazează pe acestea.

Procesul de generare și selectare a strategiilor

Strategii nu iau în considerare niciodată toate alternativele fezabile care ar putea beneficia firma, deoarece există un număr infinit de acțiuni posibile și un număr infinit de moduri de a implementa acele acțiuni. Prin urmare, trebuie dezvoltat un set gestionabil al celor mai atractive strategii alternative. Ar trebui determinate avantajele, dezavantajele, compromisurile, costurile și beneficiile acestor strategii. Această secțiune discută procesul pe care multe firme îl folosesc pentru a determina un set adecvat de strategii alternative.

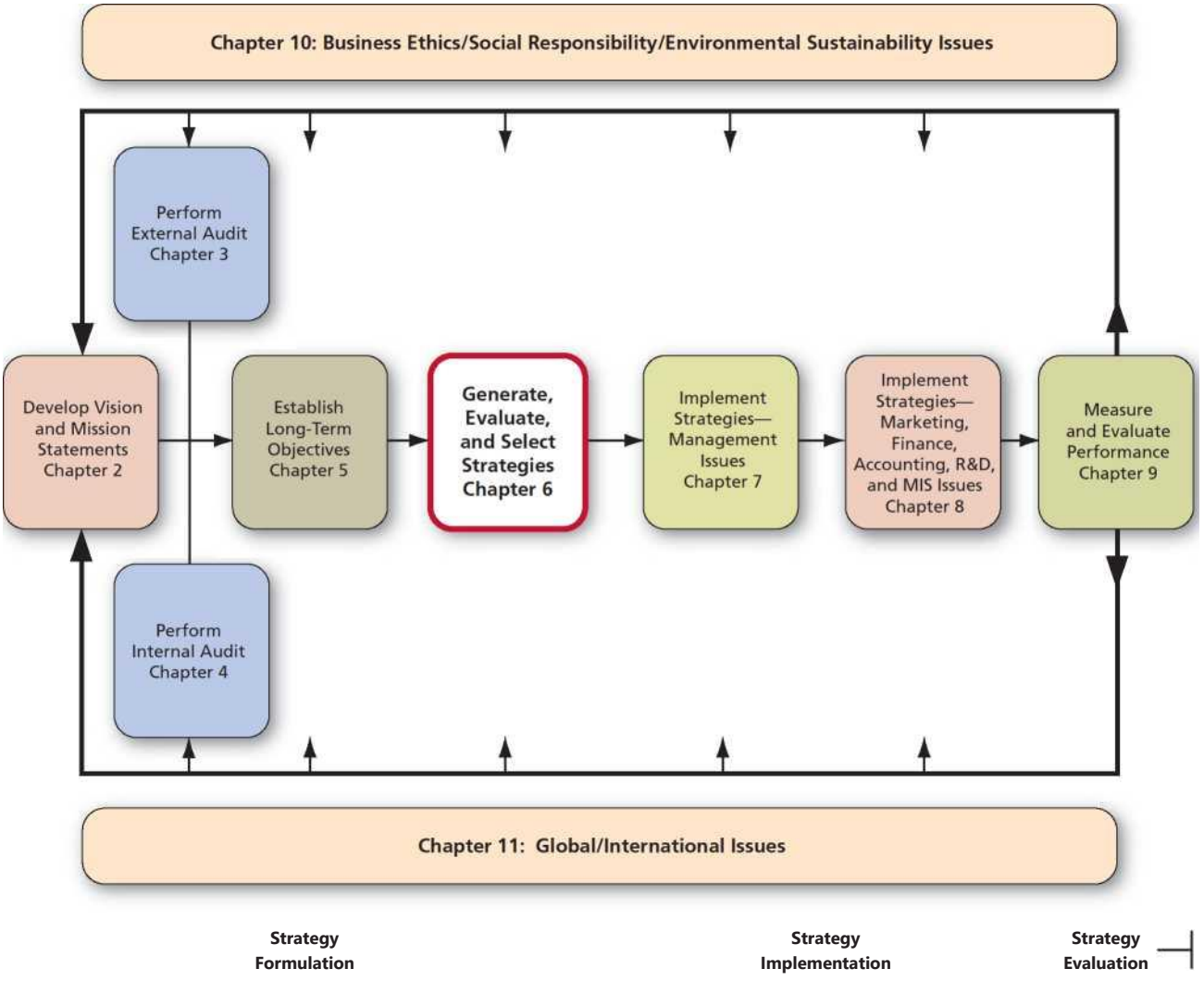
Identificarea și evaluarea strategiilor alternative ar trebui să implice mulți dintre managerii și angajații care au adunat anterior viziunea organizațională și declarațiile de misiune , au efectuat auditul extern și au condus auditul intern. În acest proces ar trebui să fie incluși reprezentanți din fiecare departament și divizie a firmei, așa cum a fost cazul în activitățile anterioare de formulare a strategiei. Amintiți-vă că implicarea oferă managerilor și angajaților cea mai bună oportunitate de a înțelege ce face firma și de ce și de a se angaja să ajute firma să își atingă obiectivele.

Toți participanții la activitatea de analiză și alegere a strategiei ar trebui să aibă alături informațiile de audit extern și intern ale firmei. Aceste informații, împreună cu declarația de misiune a companiei, vor ajuta participanții să cristalizeze în propriile lor minți strategii particulare despre care cred că ar putea beneficia cel mai mult firma. Creativitatea ar trebui încurajată în acest proces de gândire.

Strategiile alternative propuse de participanți ar trebui luate în considerare și discutate într-o întâlnire sau o serie de întâlniri. Strategiile propuse trebuie enumerate în scris. Când toate strategiile fezabile identificate de către participanți sunt date și înțelese, strategiile ar trebui să fie clasate în ordinea atractivității de către toți participanții, cu 1 = nu ar trebui implementate , 2 = posibil ar trebui implementate, 3 = probabil ar trebui implementate și 4 = cu siguranță ar trebui implementate. Acest proces va avea ca rezultat o listă prioritizată a celor mai bune strategii care reflectă înțelepciunea colectivă a grupului.

FIGURA 6-1

Un model cuprinzător de management strategic


Chapter 10: Business Ethics/Social Responsibility/Environmental Sustainability Issues
Perform External Audit Chapter 3
Develop Vision and Mission Statements Chapter 2
Establish Long-Term Objectives Chapter 5
Generate, Evaluate, and Select Strategies Chapter 6
Implement Strategies—Management Issues Chapter 7
Implement Strategies—Marketing, Finance, Accounting, R&D, and MIS Issues Chapter 8
Measure and Evaluate Performance Chapter 9
Perform Internal Audit Chapter 4
Chapter 11: Global/International Issues
Strategy Formulation
Strategy Implementation
Strategy Evaluation

Sursa: Fred R. David, „How Companies Define Their Mission", *Long Range Planning* 22, nr. 3 (iunie 1988): 40.

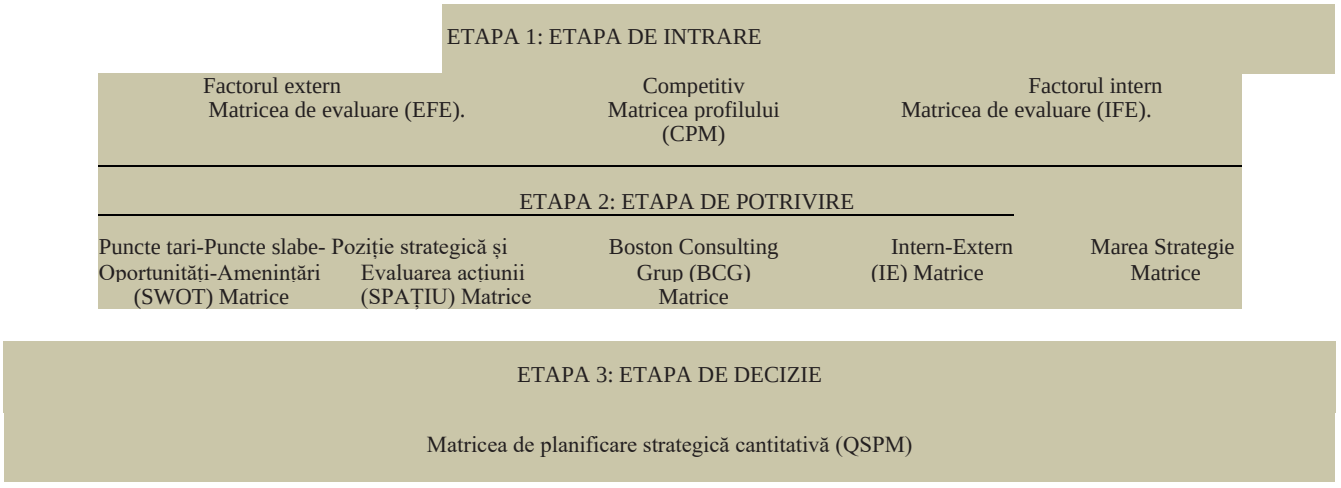
Un cadru cuprinzător de formulare a strategiei

Tehnici importante de formulare a strategiei pot fi integrate într-un cadru de luare a deciziilor în trei etape , așa cum se arată în Figura 6-2. Instrumentele prezentate în acest cadru sunt aplicabile pentru toate mărimile și tipurile de organizații și pot ajuta strategii să identifice, să evalueze și să selecteze strategiile.

Etapa 1 a cadrului de formulare constă din Matricea EFE, Matricea IFE și Matricea Profilului Competitiv (CPM). Denumită *Etapa de intrare,* Etapa 1 rezumă informațiile de bază de intrare necesare pentru a formula strategii. Etapa 2, numită *Etapa de potrivire*, se concentrează pe generarea de strategii alternative fezabile prin alinierea factorilor cheie externi și interni. Tehnicile etapei 2 includ Matricea Puncte tari-Puncte slabe-Oportunități-Amenințări (SWOT), Matricea Strategic Poziție și Evaluare a Acțiunii (SPACE), Matricea Boston Consulting Group (BCG), Matricea Intern-Extern (IE) și Matricea Grand Strategy. Etapa 3, numită *Etapa de decizie,* implică o singură tehnică, Matricea Cantitativă de Planificare Strategică (QSPM). Un QSPM folosește informațiile de intrare din Etapa 1 pentru a evalua în mod obiectiv strategiile alternative fezabile identificate în Etapa 2. Un QSPM dezvăluie atractivitatea relativă a strategiilor alternative și astfel oferă o bază obiectivă pentru selectarea unor strategii specifice.

FIGURA 6-2

Cadrul analitic de formulare a strategiei


ETAPA 1: ETAPA DE INTRARE
Factorul extern Matricea de evaluare (EFE).
Competitiv Matricea profilului (CPM)
Factorul intern Matricea de evaluare (IFE).
ETAPA 2: ETAPA DE POTRIVIRE
Puncte tari-Puncte slabe-Oportunități-Amenințări (SWOT) Matrice
Poziție strategică și Evaluarea acțiunii (SPAȚIU) Matrice
Boston Consulting Grup (BCG) Matrice
Intern-Extern (IE) Matrice
Marea Strategie Matrice
ETAPA 3: ETAPA DE DECIZIE
Matricea de planificare strategică cantitativă (QSPM)

Toate cele nouă tehnici incluse în *cadrul de formulare a strategiei* necesită integrarea intuiției și analizei. Diviziile autonome dintr-o organizație folosesc în mod obișnuit tehnici de formulare a strategiei pentru a dezvolta strategii și obiective. Analizele diviziale oferă o bază pentru identificarea, evaluarea și selectarea dintre strategiile alternative la nivel corporativ.

Strategii înșiși, nu instrumentele analitice, sunt întotdeauna responsabili și răspunzători pentru deciziile strategice. Lenz a subliniat că trecerea de la un proces de planificare orientat spre cuvinte la un proces de planificare orientat către numere poate da naștere unui fals sentiment de certitudine; poate reduce dialogul, discuțiile și argumentele ca mijloc de explorare a înțelegerilor, testarea ipotezelor și promovarea învățării organizaționale. [1] Prin urmare, strategii trebuie să fie atenți la această posibilitate și să folosească instrumente analitice pentru a facilita, mai degrabă decât pentru a diminua, comunicarea. Fără informații și analize obiective, părtinirile personale, politica, emoțiile, personalitățile și *eroarea halo* (tendința de a pune prea multă greutate pe un singur factor) pot juca, din păcate, un rol dominant în procesul de formulare a strategiei.

Etapa de intrare

Procedurile pentru dezvoltarea unei matrice EFE, a unei matrice IFE și a unui CPM au fost prezentate în capitolele 3 și 4. Informațiile derivate din aceste trei matrice oferă informații de bază de intrare pentru matricele de potrivire și de etape de decizie descrise mai târziu în acest capitol.

Instrumentele de intrare necesită strategii să cuantifice subiectivitatea în primele etape ale procesului de formulare a strategiei. Luarea unor mici decizii în matricele de intrare cu privire la importanța relativă a factorilor externi și interni permite strategilor să genereze și să evalueze mai eficient strategii alternative. O bună judecată intuitivă este întotdeauna necesară pentru a determina ponderi și evaluări adecvate.

Etapa de potrivire

Strategia este uneori definită ca potrivirea pe care o face o organizație între resursele și abilitățile sale interne și oportunitățile și riscurile create de factorii săi externi. [2] Etapa de potrivire a cadrului strategie-formulare constă din cinci tehnici care pot fi utilizate în orice secvență: Matricea SWOT, Matricea SPACE, Matricea BCG, Matricea IE și Matricea Grand Strategy. Aceste instrumente se bazează pe informațiile derivate din etapa de intrare pentru a potrivi oportunitățile și amenințările externe cu punctele forte și punctele slabe interne. *Potrivirea* factorilor critici de succes externi și interni este cheia pentru generarea eficientă a strategiilor alternative fezabile. De exemplu, o firmă cu capital de lucru în exces (o putere internă) ar putea profita de industria telefoanelor mobile

TABELUL 6-1 Potrivirea factorilor interni și externi cheie pentru a formula strategii alternative

Key Internal Factor		Key External Factor	Resultant Strategy
Excess working capital (an internal strength)	+	20 percent annual growth in the cell phone industry (an external opportunity)	= Acquire Cellfone, Inc.
Insufficient capacity (an internal weakness)	+	Exit of two major foreign competitors from the industry (an external opportunity)	= Pursue horizontal integration by buying competitors' facilities
Strong R&D expertise (an internal strength)	+	Decreasing numbers of younger adults (an external threat)	= Develop new products for older adults
Poor employee morale (an internal weakness)	+	Rising healthcare costs (an external threat)	= Develop a new wellness program

Rată de creștere anuală de 20% (o oportunitate externă) prin achiziționarea Cellfone, Inc., o firmă din industria telefoanelor mobile. Acest exemplu prezintă o potrivire simplă unu-la-unu. În majoritatea situațiilor, relațiile externe și interne sunt mai complexe, iar potrivirea necesită mai multe alinieri pentru fiecare strategie generată. Conceptul de bază al potrivirii este ilustrat în Tabelul 6-1.

Orice organizație, fie că este militară, orientată spre produse, orientată către servicii, guvernamentală sau chiar sportivă, trebuie să dezvolte și să execute strategii bune pentru a câștiga. O ofensă bună fără o apărare bună, sau invers, duce de obicei la înfrângere. Dezvoltarea de strategii care utilizează punctele forte pentru a valorifica oportunitățile ar putea fi considerată o ofensă, în timp ce strategiile concepute pentru a îmbunătăți punctele slabe evitând în același timp amenințările ar putea fi denumite defensive. Fiecare organizație are unele oportunități și amenințări externe și puncte forte și puncte slabe interne care pot fi aliniate pentru a formula strategii alternative fezabile.

Matricea puncte tari-puncte slabe-oportunități-amenințări (SWOT)

puncte *tari-puncte slabe-oportunități-amenințări (SWOT)* este un instrument important de potrivire care îi ajută pe manageri să dezvolte patru tipuri de strategii: strategii SO (puncte tari-oportunități), strategii WO (puncte slabe-oportunități), ST (puncte forte-amenințări), strategii (puncte tari-amenințări) și strategii slabe. [3] Potrivirea factorilor interni și externi cheie este cea mai dificilă parte a dezvoltării unei matrice SWOT și necesită o bună judecată și nu există un set de potriviri cel mai bun. Rețineți în Tabelul 6-1 că prima, a doua, a treia și a patra strategie sunt strategiile SO, WO, ST și, respectiv, WT.

Strategiile SO utilizează punctele forte interne ale unei firme pentru a profita de oportunitățile externe . Toți managerii ar dori ca organizațiile lor să fie într-o poziție în care punctele forte interne pot fi folosite pentru a profita de tendințele și evenimentele externe. În general, organizațiile vor urma strategiile WO, ST sau WT pentru a ajunge într-o situație în care pot aplica strategiile SO. Atunci când o firmă are puncte slabe majore, se va strădui să le depășească și să le facă puncte forte. Atunci când o organizație se confruntă cu amenințări majore, va căuta să le evite pentru a se concentra asupra oportunităților.

Strategiile WO urmăresc îmbunătățirea deficiențelor interne prin profitarea de oportunități externe. Uneori există oportunități externe cheie, dar o firmă are puncte slabe interne care o împiedică să exploateze acele oportunități. De exemplu, poate exista o cerere mare de dispozitive electronice pentru a controla cantitatea și momentul injecției de combustibil în motoarele de automobile (oportunitate), dar un anumit producător de piese auto poate să nu aibă tehnologia necesară pentru producerea acestor dispozitive (slăbiciune). O posibilă strategie WO ar fi achiziționarea acestei tehnologii prin formarea unui joint venture cu o firmă cu competență în acest domeniu. O strategie alternativă WO ar fi angajarea și instruirea persoanelor cu capacitățile tehnice necesare.

Strategiile ST folosesc punctele forte ale unei firme pentru a evita sau a reduce impactul amenințărilor externe. Acest lucru nu înseamnă că o organizație puternică ar trebui să facă față întotdeauna amenințărilor din mediul extern . Un exemplu de strategie ST a apărut atunci când Texas Instruments a folosit un departament juridic excelent (o putere) pentru a colecta aproape 700 de milioane de dolari în daune și redevențe de la nouă firme japoneze și coreene care au încălcat brevetele pentru cipuri de memorie semiconductoare (amenințare). Firmele rivale care copiază idei, inovații și produse brevetate reprezintă o

amenințare majoră în multe industrii. Aceasta este încă o problemă majoră pentru firmele americane care vând produse în China.

Strategiile WT sunt tactici defensive îndreptate spre reducerea slăbiciunii interne și evitarea amenințărilor externe. O organizație care se confruntă cu numeroase amenințări externe și slăbiciuni interne poate fi într-adevăr într-o poziție precară. De fapt, o astfel de firmă ar putea fi nevoită să lupte pentru supraviețuire, să fuzioneze, să renunțe, să declare faliment sau să aleagă lichidarea.

O reprezentare schematică a Matricei SWOT este oferită în Figura 6-3. Rețineți că o matrice SWOT este compusă din nouă celule. După cum se arată, există patru celule de factori cheie, patru celule de strategie și o celulă care este întotdeauna lăsată necompletată (celula din stânga sus). Cele patru celule de strategie, etichetate *SO, WO, ST* și *WT,* sunt dezvoltate după finalizarea a patru celule factori-cheie, etichetate *S, WO* și *T.* Există opt pași implicați în construirea unei matrice SWOT:

1. Enumerați oportunitățile externe cheie ale firmei.
2. Enumerați principalele amenințări externe ale firmei.
3. Enumerați punctele forte interne cheie ale firmei.
4. Enumerați principalele puncte slabe interne ale firmei.
5. Potriviți punctele forte interne cu oportunitățile externe și înregistrați rezultatul SO Strategii în celula corespunzătoare.
6. Potriviți punctele slabe interne cu oportunitățile externe și înregistrați strategiile WO rezultate.
7. Potriviți punctele forte interne cu amenințările externe și înregistrați strategiile ST rezultate.
8. Potriviți punctele slabe interne cu amenințările externe și înregistrați strategiile WT rezultate.

Unele aspecte importante ale unei matrice SWOT sunt evidențiate în Figura 6-3. De exemplu, rețineți că atât factorii interni/externi, cât și strategiile SO/ST/WO/WT sunt enunțați în termeni cantitativi în măsura posibilului. Acest lucru este important. De exemplu, în ceea ce privește a doua strategie SO #2 și ST #1, dacă analistul tocmai a spus „Adăugați noi persoane de reparații/service", cititorul ar putea crede că sunt necesare 20 de noi persoane de reparații/service. De fapt, sunt necesare doar două. *Fiți* întotdeauna specific în măsura în care este posibil în declararea factorilor și strategiilor.

De asemenea, este important să includeți notația de tip „S1, O2" după fiecare strategie într-o matrice SWOT. Această notație dezvăluie rațiunea fiecărei strategii alternative. Strategiile nu apar din senin. Observați în Figura 6-3 modul în care această notație dezvăluie factorii interni/externi care au fost potriviți pentru a formula strategii dezirabile. De exemplu, rețineți că această afacere cu magazine de computere cu amănuntul poate avea nevoie să „cumpăreze teren pentru a construi un nou magazin", deoarece o nouă autostradă 34 va face locația sa mai puțin dorită. Notația (W2, O2) și (S8, T3) din Figura 6-3 exemplifica acest proces de potrivire.

Scopul fiecărui instrument de potrivire din Etapa 2 este de a genera strategii alternative fezabile , nu de a selecta sau determina care sunt cele mai bune strategii. Prin urmare, nu toate strategiile dezvoltate în Matricea SWOT vor fi selectate pentru implementare.

Orientările de formulare a strategiei furnizate în Capitolul 5 pot îmbunătăți procesul de potrivire a factorilor cheie externi și interni. De exemplu, atunci când o organizație are atât capitalul, cât și resursele umane necesare pentru a-și distribui propriile produse (putere internă), iar distribuitorii nu sunt de încredere, costisitoare sau incapabili să satisfacă nevoile firmei (amenințare externă), integrarea în avans poate fi o strategie ST atractivă. Atunci când o firmă are o capacitate de producție în exces (slăbiciune internă) și industria sa de bază se confruntă cu vânzări și profituri anuale în scădere (amenințare externă), diversificarea aferentă poate fi o strategie WT eficientă.

Deși matricea SWOT este utilizată pe scară largă în planificarea strategică, analiza are unele limitări. [4] În primul rând, SWOT nu arată cum se poate obține un avantaj competitiv, așa că nu trebuie să fie un scop în sine. Matricea ar trebui să fie punctul de plecare pentru o discuție asupra modului în care strategiile propuse ar putea fi implementate, precum și a considerațiilor cost-beneficiu care în cele din urmă ar putea duce la un avantaj competitiv. În al doilea rând, SWOT este o evaluare statică (sau instantaneu) în timp. O matrice SWOT poate fi ca și cum ai studia un singur cadru al unui film în care vezi personajele principale și decorul, dar nu ai nicio idee despre intriga. Pe măsură ce circumstanțele, capacitățile, amenințările și strategiile se schimbă, dinamica unei competiții

FIGURA 6-3

O matrice SWOT pentru un magazin de computere cu amănuntul

	Puncte forte	Puncte slabe
	1. Cifra de afaceri a stocurilor în creștere cu 5,8 până la 6,7 2. Cumpărare medie de către client până la 97 USD până la 128 USD 3. Moralul angajaților este excelent 4. Promoții în magazin = 20% cresterea vanzarilor 5. Cheltuielile de publicitate în ziare au scăzut cu 10% 6. Veniturile din reparații/service în magazin au crescut cu 16% 7. Suport tehnic în magazin persoanele au diplome MIS 8. Raportul datoriei magazinului în scadere cu 34%	1. Veniturile din software în magazin au scăzut cu 12% 2. Locația magazinului rănit de noi autostrada 34 3. Covor și vopsea din magazin în paragină 4. Baie în magazin are nevoie recondiționare 5. Veniturile totale din magazin au scăzut cu 8% 6. Magazinul nu are site web 7. Furnizorul la timp-livrare până la 2,4 zile 8. Procesul de plată a clientului prea lent 9. Venituri per angajat în creștere cu 19%
Oportunități	**Strategii SO**	**Strategii WO**
1. Populația orașului crește cu 10% 2. Deschiderea magazinului de calculatoare 1 milă distanță 3. Traficul vehiculelor care trece prin 4. Furnizorii sunt în medie șase produse noi/an 5. Utilizarea computerelor de către persoanele în vârstă a crescut cu 8% 6. Creșterea întreprinderilor mici în zonă cu 10% 7. Dorința pentru site-uri web a crescut cu 18% de agenții imobiliari	1. Adăugați 4 promoții noi în magazin lunar (S4,O3) 2. Adăugați 2 noi reparații/service persoane (S6, O5) 3. Trimiteți fluturași tuturor seniorilor vârsta de 55 de ani (S5, O5)	1. Cumpărați teren pentru a construi nou depozit (W2, O2) 2. Instalați mochetă/vopsea/cadă nouă (W3, W4, O1) 3. Creșteți serviciile site-ului web cu (W6, O7, O8) 4. Lansați e-mail pentru toți Agenții imobiliari din oraș (W5, O7)
Amenințări	**Strategii ST**	**Strategii WT**
1. Best Buy deschide un magazin nou în 1 an în apropiere 2. Universitatea locală oferă computer repara 3. Noua autostradă ocolitoare 34 în 1 an deviază traficul 4. În apropiere se construiește un nou mall 5. Prețurile gazelor au crescut cu 14% 6. Furnizorii cresc prețurile cu 8%	1. Angajați încă două persoane [illegible] și să comercializeze aceste noi servicii (S6, S7, T1) 2. Cumpărați teren pentru a construi magazin (S8, T3) 3. Ridicați apelurile de service în afara de la 60 USD la 80 USD (S6, T5)	1. Angajează 2 casieri noi (W8, T1, T4) 2. Instalați mochetă/vopsea nouă/ baie (W3, W4, T1)

mediul poate să nu fie dezvăluit într-o singură matrice. În al treilea rând, analiza SWOT poate determina firma să sublinieze un singur factor intern sau extern în formularea strategiilor. Există interrelații între factorii interni și externi cheie pe care SWOT nu îi dezvăluie și care ar putea fi importanți în elaborarea strategiilor.

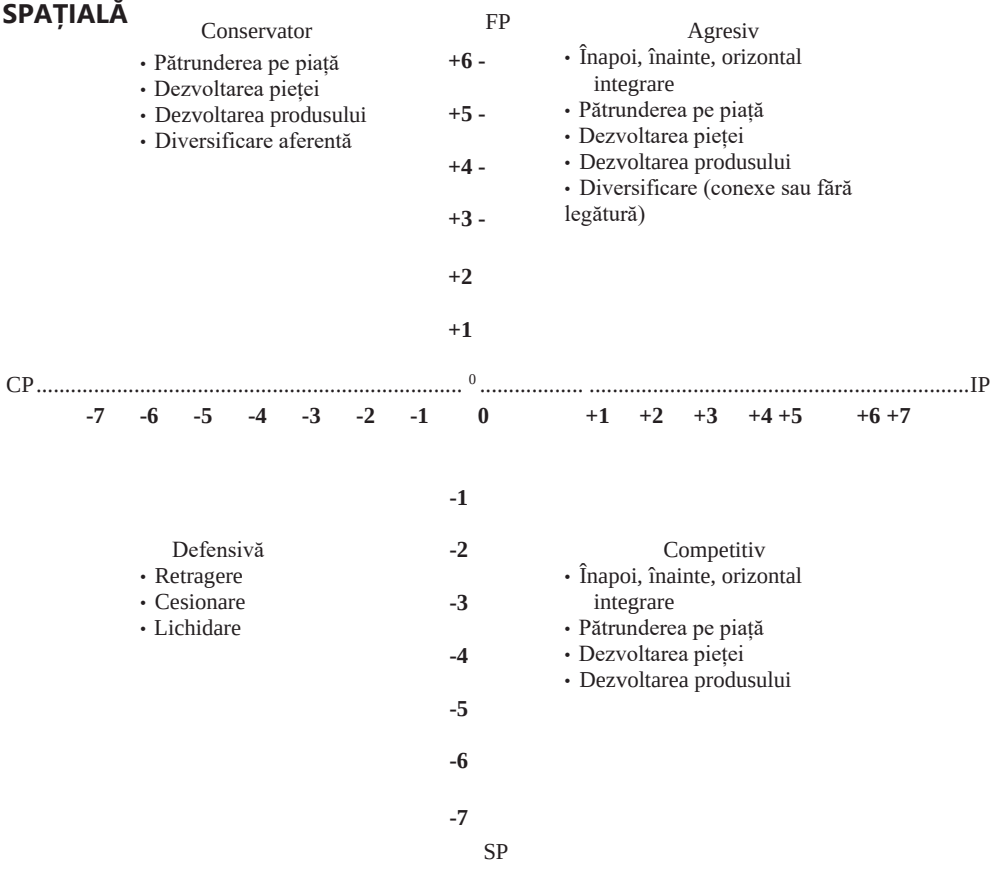
Matricea Evaluării Poziției Strategice și Acțiunilor (SPACE).

Matricea *Evaluării Poziției și Acțiunilor Strategice (SPACE),* un alt instrument important de potrivire a Etapei 2, este ilustrată în Figura 6-4. Cadrul său din patru cadrane indică dacă strategiile agresive, conservatoare, defensive sau competitive sunt cele mai potrivite pentru o anumită organizație. Axele Matricei SPAȚIALE reprezintă două dimensiuni interne *(poziția financiară [FP]* și *poziția concurențială [PC])* și două dimensiuni externe *(poziția de stabilitate [SP]* și *poziția industriei [IP]).* Acești patru factori sunt probabil cei mai importanți determinanți ai poziției strategice generale a unei organizații. [5]

În funcție de tipul de organizare, numeroase variabile ar putea alcătui fiecare dintre dimensiunile reprezentate pe axele Matricei SPATIALE. Factorii care au fost incluși mai devreme în matricele EFE și IFE ale companiei ar trebui luați în considerare în dezvoltarea unei matrice SPACE. Alte variabile incluse în mod obișnuit sunt prezentate în Tabelul 6-2. De exemplu, randamentul investiției, efectul de levier, lichiditatea, capitalul de lucru și fluxul de numerar sunt de obicei considerați factori determinanți ai puterii financiare a unei organizații. La fel ca Matricea SWOT, Matricea SPAȚIALĂ ar trebui să fie atât adaptată la organizația particulară care este studiată, cât și pe cât posibil să se bazeze pe informații concrete.

FIGURA 6-4

Matricea SPAȚIALĂ



Sursa: Adaptare după H. Rowe, R. Mason și K. Dickel, *Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach* (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co. Inc., © 1982): 155.

TABELUL 6-2 Exemple de factori care alcătuiesc axele matricei SPATIALE

Poziția strategică internă	Poziția strategică externă
Poziția financiară (FP)	*Poziție de stabilitate (SP)*
Rentabilitatea investiției	Schimbări tehnologice
Pârghie	Rata inflației
Lichiditate	Variabilitatea cererii
Capital de rulment	Gama de prețuri a produselor concurente
Fluxul de numerar	Bariere la intrarea pe piață Presiunea concurențială
Cifra de afaceri a stocurilor	Ușurința de ieșire de pe piață
Câștigul pe acțiune	Elasticitatea cererii la preț
Raportul preț câștig	Riscul implicat în afaceri
Poziție competitivă (CP)	*Poziția în industrie (IP)*
Cotă de piață	Potențial de creștere
Calitatea produsului	Potențial de profit
Ciclul de viață al produsului	Stabilitate financiară
Fidelizarea clienților	Măsura cu efect de pârghie
Utilizarea capacității	Utilizarea resurselor
Know-how tehnologic	Ușurința de intrare pe piață
Control asupra furnizorilor și distribuitorilor	Productivitate, utilizarea capacității

Sursa: Adaptare după H. Rowe, R. Mason și K. Dickel, *Strategic Managemen! şi Politica de afaceri: O abordare metodologică* (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co. Inc., © 1982): 155-156.

Pașii necesari pentru dezvoltarea unei matrice SPACE sunt următorii:

1. Selectați un set de variabile pentru a defini poziția financiară (FP), poziția competitivă (CP), poziția de stabilitate (SP) și poziția industriei (IP).
2. Atribuiți o valoare numerică cuprinsă între +1 (cel mai rău) și +7 (cel mai bun) fiecărei variabile care alcătuiesc dimensiunile FP și IP. Atribuiți o valoare numerică cuprinsă între -1 (cel mai bun) și -7 (cel mai rău) fiecărei variabile care alcătuiesc dimensiunile SP și CP. Pe axele FP și CP, comparați cu concurenții. Pe axele IP și SP, comparați cu alte industrii.
3. Calculați un scor mediu pentru FP, CP, IP și SP prin însumarea valorilor date variabilelor fiecărei dimensiuni și apoi împărțind la numărul de variabile incluse în dimensiunea respectivă.
4. Reprezentați punctajele medii pentru FP, IP, SP și CP pe axa corespunzătoare din Matricea SPAȚIALĂ.
5. Adăugați cele două scoruri pe axa *x* și trasați punctul rezultat pe *X*. Adăugați cele două scoruri pe axa *y* și trasați punctul rezultat pe *Y*. Trasați intersecția noului punct *xy* .
6. Desenați un *vector direcțional* de la originea Matricei SPATIALE prin noul punct de intersecție. Acest vector dezvăluie tipul de strategii recomandate pentru organizație: agresive, competitive, defensive sau conservatoare.

Câteva exemple de profiluri de strategie care pot rezulta dintr-o analiză SPACE sunt prezentate în Figura 6-5. Vectorul direcțional asociat fiecărui profil sugerează tipul de strategii de urmat: agresiv, conservator, defensiv sau competitiv. Atunci când vectorul direcțional al unei firme este situat în *cadranul agresiv* (cadrantul sus-dreapta) al Matricei SPATIALE, o organizație se află într-o poziție excelentă pentru a-și folosi punctele forte interne pentru (1) a profita de oportunitățile externe, (2) a depăși slăbiciunile interne și (3) a evita amenințările externe. Prin urmare, penetrarea pieței, dezvoltarea pieței, dezvoltarea produsului, integrarea înapoi, integrarea înainte, integrarea orizontală sau diversificarea pot fi fezabile, în funcție de circumstanțele specifice cu care se confruntă firma.

FIGURA 6-5

Exemple de profiluri de strategie

Aggressive Profiles

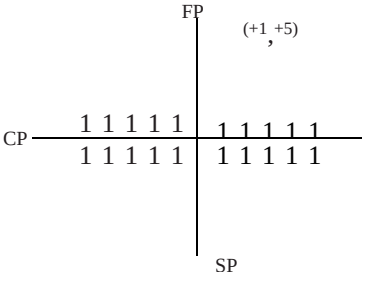
FP

(+4,+4)

CP 4 ----- IP

SP

A financially strong firm that has achieved major competitive advantages in a growing and stable industry



A firm whose financial strength is a dominating factor in the industry

Conservative Profiles

FP

(-2,+4)

CP-------1 i i i i---------- 1 i i i | ----------IP

SP

A firm that has achieved financial strength in a stable industry that is not growing; the firm has few competitive advantages

FP

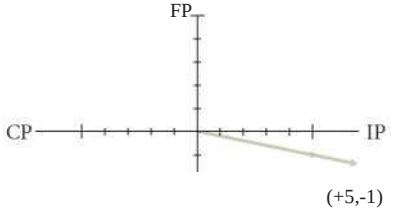
(-5,+2)

CP IP

SP

A firm that suffers from major competitive disadvantages in an industry that is technologically stable but declining in sales

Competitive Profiles



SP

A firm with major competitive advantages in a high-growth industry

FP

CP------ 1 i i i i---------- 1 i i i |----------IP

■■ (+1,-4)

SP

An organization that is competing fairly well in an unstable industry

Defensive Profiles

FP

CP IP

(-5,-1)

SP

A firm that has a very weak competitive position in a negative growth, stable industry

FP

CP------ 1 i i i i---------- 1 i i i |----------IP

(-1,-5)

SP

A financially troubled firm in a very unstable industry

Sursa: Adaptare după H. Rowe, R. Mason și K. Dickel, *Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach* (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co. Inc., © 1982): 155.

Atunci când o anumită companie este cunoscută, analistul trebuie să fie mult mai specific în ceea ce privește strategiile implicite. De exemplu, în loc să spuneți că penetrarea pieței este o strategie recomandată atunci când vectorul dvs. intră în cadranul conservator, spuneți că adăugarea a 34 de magazine noi în India este o strategie recomandată. Acesta este un punct foarte important pentru studenții care fac analize de caz, deoarece o anumită companie este în general cunoscută, iar termenii precum *dezvoltarea pieței* sunt prea vagi pentru a fi utilizați. Acest termen s-ar putea referi la adăugarea unei fabrici de producție în Thailanda sau Mexic sau Africa de Sud – *deci studenții – Fiți specifici, în măsura posibilului, cu privire la implicațiile tuturor matricelor prezentate în Capitolul 6.*

Vectorul direcțional poate apărea în *cadranul conservator* (cadrantul din stânga sus) al Matricei SPAȚIALE, ceea ce implică a se menține aproape de competențele de bază ale firmei și nu își asumă riscuri excesive. Strategiile conservatoare includ cel mai adesea penetrarea pieței, dezvoltarea pieței, dezvoltarea produselor și diversificarea aferentă. Vectorul direcțional poate fi localizat în *cadranul din stânga jos sau defensiv* al Matricei SPATIALE, ceea ce sugerează că firma ar trebui să se concentreze pe rectificarea slăbiciunilor interne și evitarea amenințărilor externe. Strategiile defensive includ retragerea, cesionarea, lichidarea și diversificarea aferentă. În cele din urmă, vectorul direcțional poate fi localizat în *cadranul din dreapta jos sau competitiv* al Matricei SPATIALE, indicând strategii competitive. Strategiile competitive includ integrarea înapoi, înainte și orizontală; pătrunderea pe piață; dezvoltarea pieței și dezvoltarea produselor.

O analiză a matricei SPACE pentru o bancă este prezentată în Tabelul 6-3. Rețineți că sunt recomandate strategii de tip competitiv.

TABELUL 6-3 O matrice spațială pentru o bancă

Evaluări ale poziției financiare (FP).	
Rata capitalului primar al băncii este de 7,23 la sută, ceea ce reprezintă 1,23 puncte procentuale peste raportul general necesar de 6 la sută. 1.0	
Randamentul activelor băncii este negativ de 0,77, comparativ cu un raport mediu al industriei bancare de 0,70 pozitiv.	1.0
Venitul net al băncii a fost de 183 de milioane de dolari, în scădere cu 9% față de anul trecut.	3.0
Veniturile băncii au crescut cu 7%, până la 3,46 miliarde de dolari.	4.0
	9,0
Poziția în industrie (IP)	
Dereglementarea oferă libertate geografică și de produs.	4.0
Dereglementarea crește concurența în industria bancară.	2.0
Legea bancară interstatală din Pennsylvania permite băncii să achiziționeze alte bănci din New Jersey, Ohio, Kentucky, Districtul Columbia și Virginia de Vest.	4.0
	10.0
Poziție de stabilitate (SP)	
Țările mai puțin dezvoltate se confruntă cu o inflație ridicată și instabilitate politică.	- 4.0
Cu sediul central în Pittsburgh, banca a fost în mod istoric puternic dependentă de industria oțelului, petrolului și gazelor. Aceste industrii sunt deprimate.	- 5.0
Dereglementarea bancară a creat instabilitate în întreaga industrie.	- 4.0
	- 13,0
Poziție competitivă (CP)	
Banca oferă servicii de prelucrare a datelor pentru peste 450 de instituții din 38 de state.	- 2.0
Băncile superregionale, băncile internaționale și instituțiile nebancare devin din ce în ce mai competitive.	- 5.0
Banca are o bază mare de clienți.	- 2.0
	- 9,0
Concluzie	
Media SP este - 13,0 + 3 = - 4,33 Media IP este +10,0 + 3 = 3,33	
Media CP este - 9,0 + 3 = - 3,00 Media FP este +9,0 + 4 = 2,25	
Coordonate vectoriale direcționale: axa x: - 3,00 + (+3,33) = +0,33	

axa y: - 4,33 + (+2,25) = - 2,08

Banca ar trebui să urmeze strategii competitive.

Matricea Boston Consulting Group (BCG).

Diviziile autonome (sau centrele de profit) ale unei organizații alcătuiesc ceea ce se numește *portofoliu de afaceri.* Atunci când diviziile unei firme concurează în diferite industrii, adesea trebuie dezvoltată o strategie separată pentru fiecare afacere. Matricea *Boston Consulting Group (BCG)* și *Matricea Internă-Externă (IE)* sunt concepute special pentru a spori eforturile unei firme multidiviziale de a formula strategii. (BCG este o firmă de consultanță în management privat cu sediul în Boston. BCG are aproximativ 4.300 de consultanți în întreaga lume.)

Într-un *formular 10K* sau *un raport anual,* unele companii nu dezvăluie informații financiare pe segmente, astfel încât o analiză a portofoliului BCG nu este posibilă de către entitățile externe. Motivele pentru a dezvălui informațiile financiare de la diviziune, în opinia autorului, au mai mult decât să compenseze motivele de a nu dezvălui, așa cum este indicat în Tabelul 6-4.

Matricea BCG prezintă grafic diferențele dintre divizii în ceea ce privește poziția relativă a cotei de piață și rata de creștere a industriei. Matricea BCG permite unei organizații multidiviziale să își gestioneze portofoliul de afaceri prin examinarea poziției relative a cotei de piață și a ratei de creștere a industriei a fiecărei divizii în raport cu toate celelalte divizii ale organizației. *Poziția relativă a cotei de piață* este definită ca raportul dintre cota de piață (sau veniturile) proprii unei divizii într-o anumită industrie și cota de piață (sau veniturile) deținute de cea mai mare firmă rivală din acea industrie. Rețineți în Tabelul 6-5 că alte variabile pot fi în această analiză în afară de venituri. Poziția relativă a cotei de piață pentru Heineken ar putea fi determinată și prin împărțirea veniturilor Heineken la veniturile liderului Corona Extra.

Poziția relativă a cotei de piață este dată pe axa *x* a matricei BCG. Punctul de mijloc de pe axa *x* este de obicei stabilit la 0,50, corespunzând unei diviziuni care deține jumătate din cota de piață a companiei lider din industrie. Axa *v* reprezintă rata de creștere a vânzărilor din industrie, măsurată în termeni procentuali. Procentajele ratei de creștere pe axa *y* ar putea varia de la -20 la +20%, 0,0 fiind punctul de mijloc. Creșterea medie anuală a veniturilor pentru mai multe firme de top din industrie ar fi o bună estimare a valorii. De asemenea, diverse surse, cum ar fi S&P Industry Survey, ar oferi această valoare. Aceste intervale numerice pe axele *x* și *v* sunt adesea folosite, dar alte valori numerice pot fi stabilite după cum se consideră adecvate pentru anumite organizații, cum ar fi -10 până la +10 la sută.

Matricea BCG de bază apare în Figura 6-6. Fiecare cerc reprezintă o diviziune separată . Mărimea cercului corespunde proporției din venitul corporativ generat de acea unitate de afaceri, iar porția de plăcintă indică proporția profiturilor corporative generate de acea divizie. Diviziile situate în Cadranul I al Matricei BCG sunt numite „Semne de întrebare", cele situate în Cadranul II sunt numite „Stele", cele situate în Cuadrantul III sunt numite „Vaci de bani", iar acele diviziuni situate în Cadranul IV sunt numite „Câini".

• ***Semne de întrebare***— Diviziunile din Cuadrantul I au o poziție relativ scăzută de cotă de piață, dar concurează într-o industrie cu creștere ridicată. În general, nevoile de numerar ale acestor firme sunt

TABELUL 6-4 Motive pentru (sau nu) divulgarea informațiilor financiare pe segment (pe divizie)

Motive pentru dezvăluire	Motive pentru a nu dezvălui
1. Transparența este un lucru bun în lumea de astăzi a lui Sarbanes-Oxley	1. Poate deveni informație competitivă gratuită pentru firmele rivale
2. Investitorii vor înțelege mai bine firma, ceea ce poate duce la un sprijin mai mare	2. Poate ascunde eșecurile de performanță
3. Managerii/angajații vor înțelege mai bine firma, ceea ce ar trebui să conducă la un angajament mai mare	3. Poate reduce rivalitatea între segmente
4. Dezvăluirea îmbunătățește procesul de comunicare atât în cadrul companiei, cât și cu cei din afară	

TABELUL 6-5 Date despre cota de piață pentru anumite industrii în 2009

Cele mai bune cinci companii aeriene din SUA după numărul de pasageri îmbarcați în 2008 (în milioane; estimare)	
Sud-vest	7,5
American	5.0
Delta	4.5
Unit	4.0
US Airways	3.5
Cele mai importante cinci beri importate din SUA în 2008 (în milioane de butoaie importate)	
Corona Extra	8.0
Heineken	5.0
Model Special	2.0
Tecate	1.5
Guinness	1.0

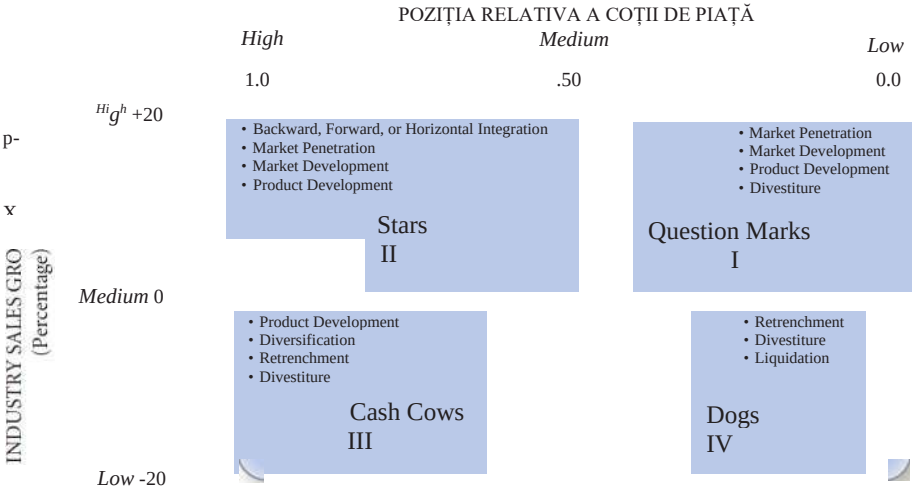
Sursa: Pe baza lui David Kesmodel, „US Beer Imports Lose Their Fizz", *Wall Street Journal* (20 februarie 2009): B5; Sondajele S&P în industrie și rapoartele companiei *Formularul 10-K* .

mare și generarea lor de numerar este scăzută. Aceste afaceri sunt numite *semne de întrebare* deoarece organizația trebuie să decidă dacă să le consolideze prin urmărirea unei strategii intensive (penetrarea pieței, dezvoltarea pieței sau dezvoltarea produsului) sau să le vândă.

- ***Stele*** — Afacerile din Quadrant II *(Stele)* reprezintă cele mai bune oportunități pe termen lung ale organizației pentru creștere și profitabilitate. Diviziile cu o cotă relativă mare de piață și o rată ridicată de creștere a industriei ar trebui să primească investiții substanțiale pentru a-și menține sau consolida pozițiile dominante. Integrare înainte, înapoi și orizontală ; pătrunderea pe piață; dezvoltarea pieței; și dezvoltarea produselor sunt strategii adecvate de luat în considerare de aceste divizii, așa cum este indicat în Figura 6-6.
- ***Cash Cows*** — Diviziile poziționate în Cadranul III au o poziție relativ ridicată de cotă de piață, dar concurează într-o industrie cu creștere redusă. Numiți *Cash Cows* pentru că generează bani în plus față de nevoile lor, sunt adesea mulse. Multe dintre numerarul de astăzi

FIGURA 6-6

Matricea BCG



Sursa: Adaptare din Matricea portofoliului BCG din Matricea portofoliului de produse, © 1970, The Boston Consulting Group.

Vacile au fost vedetele de ieri. Diviziile Cash Cow ar trebui gestionate pentru a-și menține poziția puternică cât mai mult timp posibil. Dezvoltarea sau diversificarea produselor pot fi strategii atractive pentru Cash Cows puternice. Cu toate acestea, pe măsură ce o divizie Cash Cow devine slabă, retragerea sau cesionarea pot deveni mai adecvate.

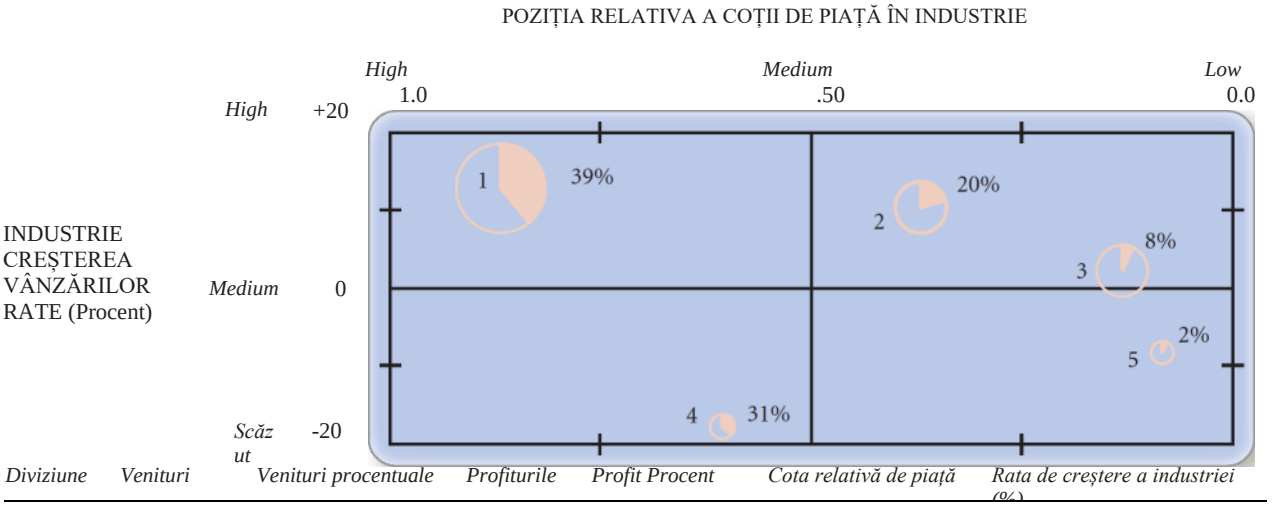
- ***Câini*** – diviziile din Cadranul IV ale organizației au o poziție relativ scăzută de cotă de piață și concurează într-o industrie cu creștere lentă sau fără creștere a pieței; sunt *Câini* din portofoliul firmei. Datorită poziției lor slabe interne și externe, aceste afaceri sunt adesea lichidate, cesionate sau reduse prin retragere. Când o divizie devine pentru prima dată un Câine, retragerea poate fi cea mai bună strategie de urmat, deoarece mulți Câini s-au redresat, după o reducere extensă a activelor și a costurilor, pentru a deveni divizii viabile și profitabile.

Beneficiul major al matricei BCG este că atrage atenția asupra fluxului de numerar, caracteristicilor de investiții și nevoilor diferitelor divizii ale unei organizații. Diviziunile multor firme evoluează de-a lungul timpului: câinii devin semne de întrebare, semnele de întrebare devin vedete, vedetele devin vaci de bani, iar vacile de numerar devin câini într-o mișcare continuă în sens invers acelor de ceasornic. Mai rar, Stelele devin semne de întrebare, semnele de întrebare devin câini, câinii devin vaci de bani, iar vacile de bani devin vedete (în sensul acelor de ceasornic). În unele organizații, nu este evidentă nicio mișcare ciclică. În timp, organizațiile ar trebui să se străduiască să realizeze un portofoliu de divizii care sunt vedete.

Un exemplu de matrice BCG este oferit în Figura 6-7, care ilustrează o organizație compusă din cinci divizii cu vânzări anuale cuprinse între 5.000 USD și 60.000 USD. Divizia 1 are cel mai mare volum de vânzări, deci cercul care reprezintă acea divizie este cel mai mare din matrice. Cercul corespunzător Diviziei 5 este cel mai mic, deoarece volumul vânzărilor sale (5.000 USD) este cel mai mic dintre toate diviziile. Feliile de plăcintă din cercuri dezvăluie procentul din profiturile corporative contribuit de fiecare divizie. După cum se arată, Divizia 1 contribuie cu cel mai mare procent de profit, 39 la sută. Observați în diagramă că Divizia 1 este considerată o stea, Divizia 2 este un semn de întrebare, Divizia 3 este, de asemenea, un semn de întrebare, Divizia 4 este o vacă de bani și divizia 5 este un câine.

FIGURA 6-7

Un exemplu de matrice BCG



Diviziune	*Venituri*	*Venituri procentuale*	*Profiturile*	*Profit Procent*	*Cota relativă de piață*	*Rata de creștere a industriei (%)*
1	60.000 USD	37	10.000 USD	39	.80	+15
2	40.000	24	5.000	20	.40	+10
3	40.000	24	2.000	8	.10	+1
4	20.000	12	8.000	31	.60	-20
5	5.000	3	500	2	.05	-10
Total	**165.000 USD**	**100**	**25.500 USD**	**100**	—	—

Matricea BCG, ca toate tehnicile analitice, are unele limitări. De exemplu, vizualizarea fiecărei afaceri ca fiind o stea, vacă de bani, câine sau semn de întrebare este o simplificare excesivă; multe afaceri se încadrează chiar în mijlocul matricei BCG și, prin urmare, nu sunt ușor de clasificat. În plus, Matricea BCG nu reflectă dacă diverse divizii sau industriile lor cresc sau nu în timp; adică, matricea nu are calități temporale, ci mai degrabă este un instantaneu al unei organizații la un moment dat în timp. În cele din urmă, alte variabile, în afară de poziția relativă a cotei de piață și rata de creștere a industriei în vânzări, cum ar fi dimensiunea pieței și avantajele competitive, sunt importante în luarea deciziilor strategice cu privire la diferite divizii.

Un exemplu de matrice BCG este oferit în Figura 6-8. Rețineți în Figura 6-8 că Divizia 5 a avut o pierdere operațională de 188 milioane USD. Luați în considerare modul în care coloana profitului procentual este încă calculată, deoarece de multe ori o firmă va avea o divizie care înregistrează o pierdere timp de un an. În ceea ce privește felia de plăcintă din cercul 5 al diagramei, rețineți că este o *culoare diferită* de segmentele de profit pozitive din celelalte cercuri.

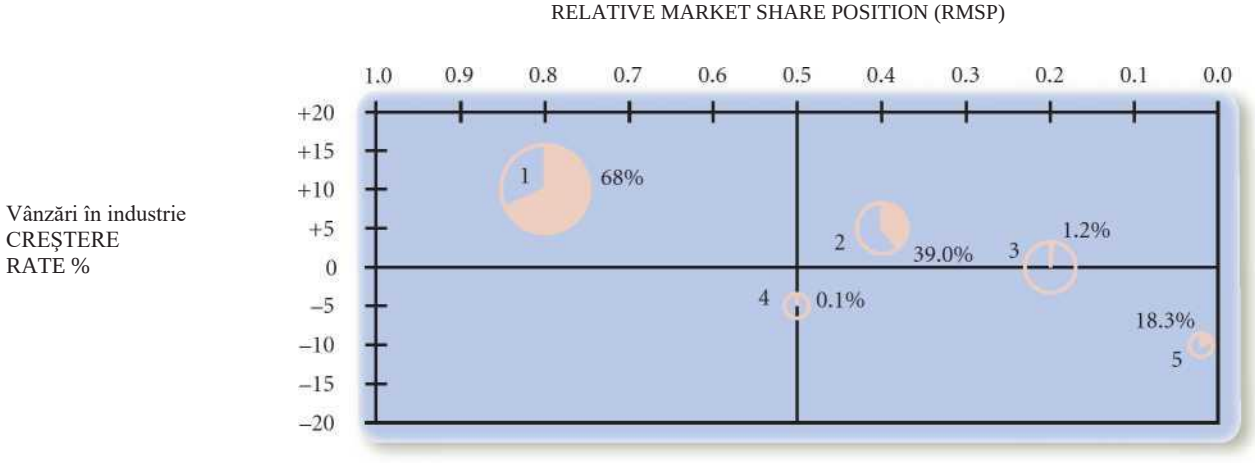
Matricea Intern-Externă (IE).

Matricea *Intern-Extern (IE)* poziționează diferitele diviziuni ale unei organizații într-un - afișaj cu nouă celule, ilustrat în Figura 6-9. Matricea IE este similară cu Matricea BCG prin faptul că ambele instrumente implică reprezentarea diviziunilor organizației într-o diagramă schematică; acesta este motivul pentru care ambele sunt numite „matrici de portofoliu". De asemenea, dimensiunea fiecărui cerc reprezintă contribuția procentuală de vânzări a fiecărei divizii, iar feliile de plăcintă dezvăluie contribuția procentuală la profit a fiecărei divizii atât în Matricea BCG, cât și în IE.

Dar există câteva diferențe importante între Matricea BCG și Matricea IE. În primul rând, axele sunt diferite. De asemenea, Matricea IE necesită mai multe informații despre divizii decât Matricea BCG. În plus, implicațiile strategice ale fiecărei matrice sunt diferite . Din aceste motive, strategii din firmele multidiviziale dezvoltă adesea atât Matricea BCG, cât și Matricea IE în formularea strategiilor alternative. O practică obișnuită este dezvoltarea unei matrice BCG și a unei matrice IE pentru prezent și apoi dezvoltarea matricelor proiectate pentru a reflecta așteptările privind viitorul. Această analiză înainte și după prognoză efectul așteptat al deciziilor strategice asupra portofoliului de divizii al unei organizații.

FIGURA 6-8

Un exemplu de matrice BCG

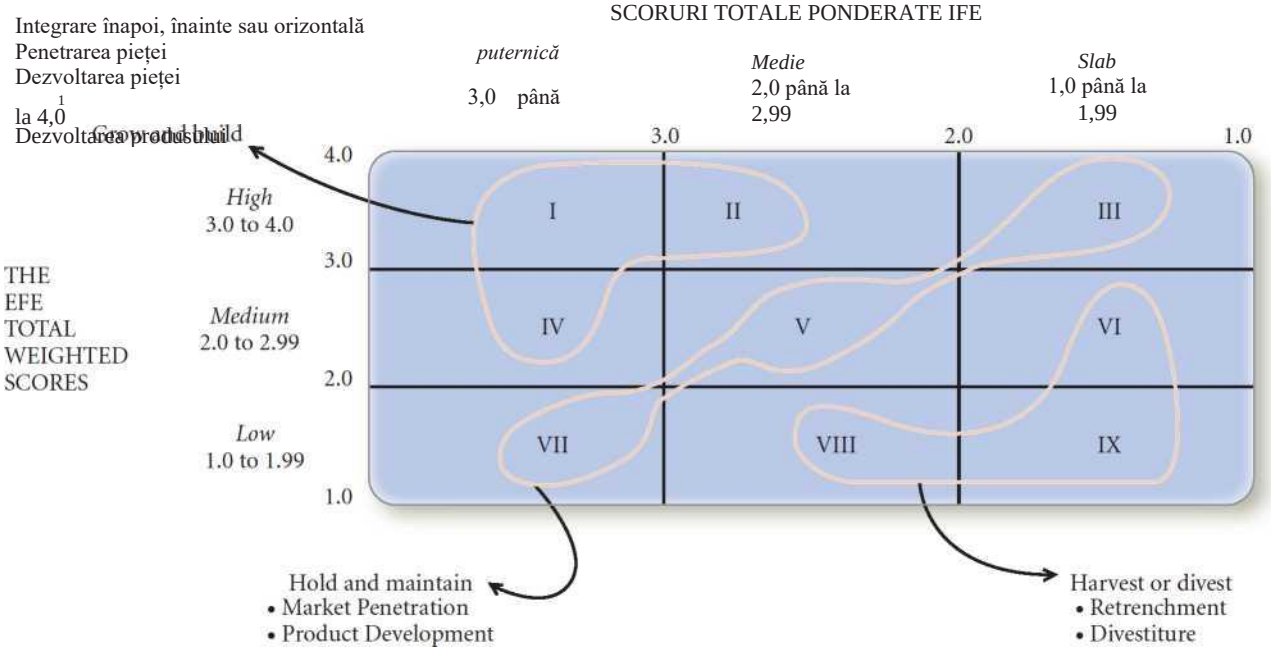


Diviziune	*Vânzări de dolari*	*% vânzări*	*Profituri în dolari (milioane)*	*% Profituri*	*RMSP*	*Rata IG %*
1.	5.139 USD	51.5	799 USD	68,0	0,8	10
2.	2.556	25.6	400	39,0	0,4	05
3.	1.749	17.5	12	1.2	0,2	00

4.	493	4.9	4	0,1	0,5	-05
5.	42	0,5	-188	(18,3)	.02	-10
Total	**9.979 USD**	**100,0**	**1.027 USD**	**100,0**		

FIGURA 6-9

Matricea Intern-Externă (IE).



Sursa: Adaptat. Matricea IE a fost dezvoltată din matricea ecranului de afaceri General Electric (GE). Pentru o descriere a matricei GE, vezi Michael Allen, „Diagramming GE's Planning for What's WATT", în R. Allio și M. Pennington, eds., *Corporate Planning: Techniques and Applications* (New York: AMACOM, 1979).

Matricea IE se bazează pe două dimensiuni cheie: scorurile totale ponderate IFE pe axa *x* și scorurile totale ponderate EFE pe axa *v* . Amintiți-vă că fiecare divizie a unei organizații ar trebui să construiască o matrice IFE și o matrice EFE pentru partea sa din organizație . Scorurile totale ponderate derivate din divizii permit construirea Matricei IE la nivel corporativ. Pe axa *x* a matricei IE, un scor total ponderat IFE de 1,0 până la 1,99 reprezintă o poziție internă slabă; un scor de la 2,0 la 2,99 este considerat mediu ; iar un scor de la 3,0 la 4,0 este puternic. În mod similar, pe axa *y* , un scor total ponderat EFE de 1,0 până la 1,99 este considerat scăzut; un scor de la 2,0 la 2,99 este mediu; iar un scor de la 3,0 la 4,0 este mare.

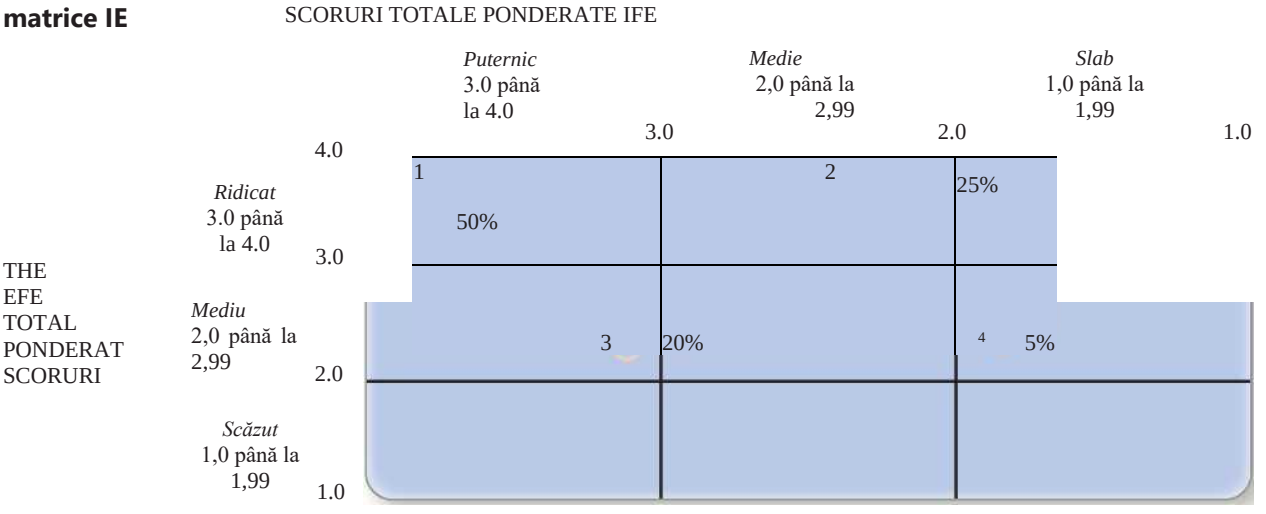
Matricea IE poate fi împărțită în trei regiuni majore care au implicații strategice diferite. În primul rând, prescripția pentru diviziunile care se încadrează în celulele I, II sau IV poate fi descrisă ca *crește și construiește.* Strategiile intensive (penetrarea pieței, dezvoltarea pieței și dezvoltarea produselor) sau integrative (integrare înapoi, integrare înainte și integrare orizontală) pot fi cele mai potrivite pentru aceste divizii. În al doilea rând, - diviziunile care se încadrează în celulele III, V sau VII pot fi gestionate cel mai bine cu strategii *de menținere și menținere* ; penetrarea pe piață și dezvoltarea produselor sunt două strategii utilizate în mod obișnuit pentru aceste tipuri de divizii. În al treilea rând, o prescripție obișnuită pentru diviziunile care se încadrează în celulele VI, VIII sau IX este *recoltarea sau retragerea.* Organizațiile de succes sunt capabile să realizeze un portofoliu de afaceri poziționate în sau în jurul celulei I din Matricea IE.

Un exemplu de matrice IE completată este dat în Figura 6-10, care ilustrează o organizație compusă din patru divizii. După cum indică poziționarea cercurilor , strategiile *de creștere și construire* sunt adecvate pentru Divizia 1, Divizia 2 și Divizia
3. Divizia 4 este candidată pentru *recoltare sau cesionare.* Divizia 2 contribuie cu cel mai mare procent din vânzările companiei și astfel este reprezentată de cel mai mare cerc. Divizia 1 contribuie cu cea mai mare parte din profiturile totale; are cel mai mare procentaj de plăcintă.

După cum este indicat în Figura 6-11, IE Matrix are cinci segmente de produse. Rețineți că Divizia #1 are cele mai mari venituri (așa cum este indicat de cel mai mare cerc) și cel mai mare profit (așa cum este indicat de cea mai mare felie de plăcintă) din matrice. Este obișnuit pentru organizații să

FIGURA 6-10

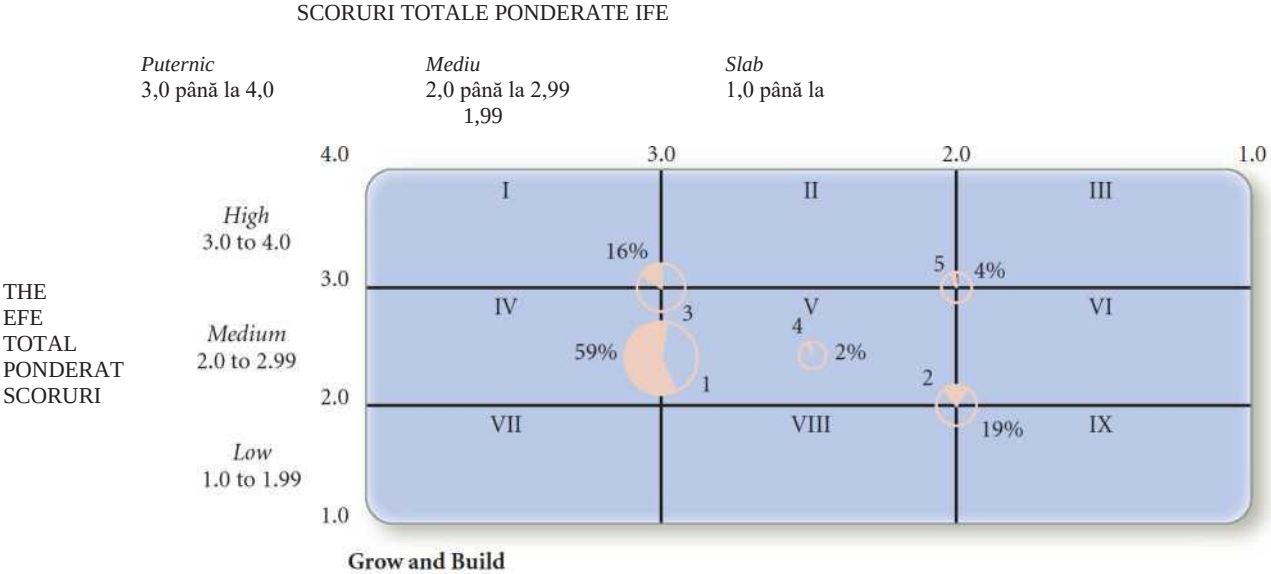
Un exemplu de matrice IE



Diviziune	Vânzări	Procent	Profituri	Vânzări	Procent	Profit	Scoruri IFE	Scoruri EFE
1	100 USD	25,0		10	50		3.6	3.2
2	200	50,0		5	25		2.1	3.5
3	50	12.5		4	20		3.1	2.1
4	50	12.5		1	5		1.8	2.5
Total	**400**	**100,0**		**20**	**100**			

FIGURA 6-11

Matricea IE



Grow and Build

	Segments		$ Revenue	% Revenue	$ Profit	% Profit	EFE Scores	IFE Scores
1.	7.868	71,5%	3.000	59%	2.5	3		
2.	1.241	11,3%	1.000	19%	2	2		
3.	1.578	14,3%	800	16%	3	3		
4.	90	0,8%	100	2%	2.5	2.5		
5.	223	2,1%	200	4%	3	2		
Total	**11.000**	**100%**	**5.100**	**100%**	—	—		

să dezvolte atât matrici IE geografice, cât și bazate pe produse, pentru a formula mai eficient strategii și a aloca resursele între divizii. În plus, firmele pregătesc adesea o matrice IE (sau BCG) pentru concurenți. Mai mult, firmele vor pregăti adesea „înainte și după" Matrice IE (sau BCG) pentru a dezvălui situația în prezent față de situația așteptată după un an. Această ultimă idee minimizează limitarea acestor matrici fiind un „instantaneu în timp". În efectuarea analizei de caz, nu ezitați să estimați scorurile IFE și EFE pentru diferitele divizii pe baza cercetărilor dvs. în companie și industrie, în loc să pregătiți o matrice IE separată pentru fiecare divizie.

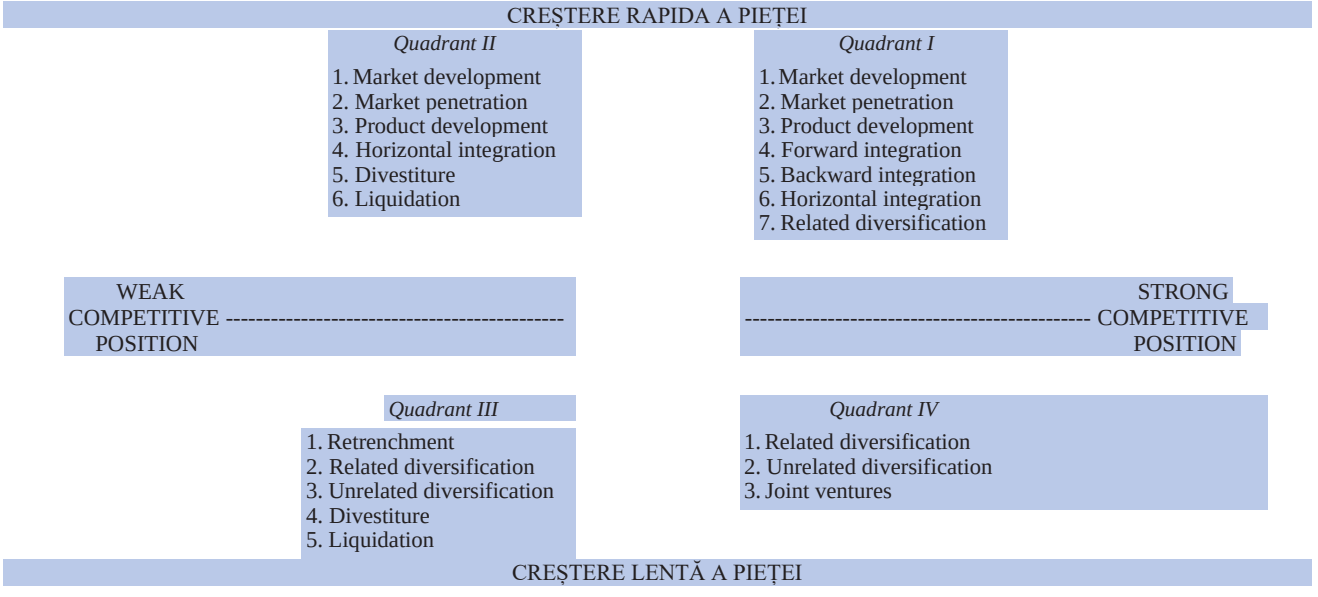
Marea Matrice a Strategiei

Pe lângă Matricea SWOT, Matricea SPACE, Matricea BCG și Matricea IE, *Grand Strategy Matrix* a devenit un instrument popular pentru formularea de strategii alternative. Toate organizațiile pot fi poziționate într-unul dintre cele patru cadrane strategice ale Grand Strategy Matrix. De asemenea, diviziile unei firme ar putea fi poziționate. După cum este ilustrat în Figura 6-12, Marea Matrice a Strategiei se bazează pe două dimensiuni evaluative: poziția competitivă și creșterea pieței (industriei). Orice industrie a cărei creștere anuală a vânzărilor depășește 5% ar putea fi considerată a avea o creștere rapidă. Strategiile adecvate pe care o organizație trebuie să le ia în considerare sunt enumerate în ordinea succesivă a atractivității în fiecare cadran al matricei.

Firmele situate în Cadranul I din Matricea Strategiei Mari se află într-o poziție strategică excelentă. Pentru aceste firme, concentrarea continuă pe pieţele actuale (penetrarea pieței și dezvoltarea pieței) și pe produse (dezvoltarea produselor) este o strategie adecvată. Nu este înțelept ca o firmă din Quadrant I să treacă considerabil de la avantajele sale competitive stabilite . Atunci când o organizație din Cadranul I are resurse excesive, atunci integrarea înapoi, înainte sau orizontală poate fi strategii eficiente. Atunci când o firmă din Quadrant I este prea mult dedicată unui singur produs, atunci diversificarea aferentă poate reduce riscurile asociate cu o linie restrânsă de produse. Firmele din Cadranul I își pot permite să profite de oportunitățile externe în mai multe domenii. Ei își pot asuma riscuri în mod agresiv atunci când este necesar.

FIGURA 6-12

Marea Matrice a Strategiei



Sursa: Adaptare după Roland Christensen, Norman Berg și Malcolm Salter, *Policy Formulation and Administration* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1976): 16-18.

Firmele poziționate în Cadranul II trebuie să-și evalueze în mod serios abordarea actuală a pieței . Deși industria lor este în creștere, aceștia nu pot concura în mod eficient și trebuie să determine de ce abordarea actuală a companiei este ineficientă și cum se poate schimba cel mai bine compania pentru a-și îmbunătăți competitivitatea. Deoarece firmele din Cadranul II se află într-o industrie cu creștere rapidă a pieței, o strategie intensivă (spre deosebire de integratoare sau diversificare) este de obicei prima opțiune care ar trebui luată în considerare. Cu toate acestea, dacă firmei îi lipsește o competență distinctă sau un avantaj competitiv, atunci integrarea orizontală este adesea o alternativă dezirabilă. Ca ultimă

soluție, ar trebui luată în considerare cedarea sau lichidarea. Cesionarea poate oferi fondurile necesare pentru a achiziționa alte afaceri sau pentru a răscumpăra acțiuni.

Organizațiile din Cadranul III concurează în industriile cu creștere lentă și au poziții competitive slabe. Aceste firme trebuie să facă câteva schimbări drastice rapid pentru a evita declinul în continuare și posibila lichidare. Reducerea extinsă a costurilor și a activelor (reducere) ar trebui urmărită mai întâi. O strategie alternativă este transferarea resurselor de la afacerea curentă în diferite domenii (diversificare). Dacă toate celelalte eșuează, opțiunile finale pentru afacerile din Cadranul III sunt cesionarea sau lichidarea.

În cele din urmă, întreprinderile din Quadrant IV au o poziție competitivă puternică, dar se află într-o industrie cu creștere lentă. Aceste firme au puterea de a lansa programe diversificate în zone de creștere mai promițătoare: firmele din Cadranul IV au niveluri caracteristice ridicate ale fluxului de numerar și nevoi interne limitate de creștere și deseori pot urmări diversificarea conexă sau fără legătură cu succes. Firmele din Cadranul IV pot, de asemenea, să urmărească asocieri în participațiune.

Etapa Deciziei

Analiza și intuiția oferă o bază pentru luarea deciziilor de formulare a strategiei. Tehnicile de potrivire discutate recent dezvăluie strategii alternative fezabile. Multe dintre aceste strategii vor fi probabil propuse de manageri și angajați care participă la analiza strategiei și activitatea de alegere. Orice strategii suplimentare rezultate din analizele de potrivire ar putea fi discutate și adăugate la lista de opțiuni alternative fezabile. După cum sa indicat mai devreme în acest capitol, participanții ar putea evalua aceste strategii pe o scară de la 1 la 4, astfel încât să poată fi realizată o listă prioritizată a celor mai bune strategii.

Matricea de planificare strategică cantitativă (QSPM)

În afară de strategiile de ierarhizare pentru realizarea listei prioritizate, există o singură tehnică analitică în literatură menită să determine atractivitatea relativă a acțiunilor alternative fezabile. Această tehnică este *Matricea Cantitativă de Planificare Strategică (QSPM),* care cuprinde Etapa 3 a cadrului analitic de formulare a strategiei. [6] Această tehnică indică în mod obiectiv care strategii alternative sunt cele mai bune. QSPM utilizează datele din analizele din etapa 1 și rezultatele potrivirii din analizele din etapa 2 pentru a decide în mod obiectiv între strategiile alternative. Adică, Matricea EFE, Matricea IFE și Matricea Profilului Competitiv care alcătuiesc Etapa 1, împreună cu Matricea SWOT, Matricea SPACE, Matricea BCG, Matricea IE și Matricea Grand Strategy care alcătuiesc Etapa 2, oferă informațiile necesare pentru configurarea QSPM (Etapa 3). QSPM este un instrument care permite strategilor să evalueze în mod obiectiv strategiile alternative, pe baza factorilor critici de succes externi și interni identificați anterior. Ca și alte instrumente analitice de formulare a strategiei, QSPM necesită o bună judecată intuitivă.

Formatul de bază al QSPM este ilustrat în Tabelul 6-6. Rețineți că coloana din stânga a unui QSPM constă din factori externi și interni cheie (din etapa 1), iar rândul de sus este format din strategii alternative fezabile (din etapa 2). Mai exact, coloana din stânga a unui QSPM constă din informații obținute direct din Matricea EFE și Matricea IFE. Într-o coloană adiacentă factorilor critici de succes, sunt înregistrate ponderile respective primite de fiecare factor în Matricea EFE și Matricea IFE.

Rândul de sus al unui QSPM constă din strategii alternative derivate din Matricea SWOT, Matricea SPACE, Matricea BCG, Matricea IE și Matricea Grand Strategy. Aceste instrumente de potrivire generează de obicei alternative fezabile similare. Cu toate acestea, nu orice strategie sugerată de tehnicile de potrivire trebuie să fie evaluată într-un QSPM. Strategii ar trebui să folosească o bună judecată intuitivă în selectarea strategiilor de inclus într-un QSPM.

TABELUL 6-6 Matricea de planificare strategică cantitativă—QSPM

		Alternative strategice		
Key Factors	Weight	Strategy 1	Strategy 2	Strategy 3
Factori externi cheie				
Economie				
Politic/Juridic/Guvernamental				
Social/cultural/demografic/de mediu				
Tehnologic				
Competitiv				
Factori interni cheie				
management				
Marketing				
Finanțe/Contabilitate				
Producție/Operațiuni				
Cercetare și Dezvoltare				
Sisteme informatice de management				

Din punct de vedere conceptual, QSPM determină atractivitatea relativă a diferitelor strategii în funcție de măsura în care factorii cheie externi și interni de succes sunt valorificați sau îmbunătățiți. Atractivitatea relativă a fiecărei strategii într-un set de alternative este calculată prin determinarea impactului cumulativ al fiecărui factor critic de succes extern și intern. Orice număr de seturi de strategii alternative pot fi incluse în QSPM și orice număr de strategii poate alcătui un anumit set, dar numai strategiile dintr-un anumit set sunt evaluate unele față de altele. De exemplu, un set de strategii poate include diversificarea, în timp ce un alt set poate include emiterea de acțiuni și vânzarea unei divizii pentru a strânge capitalul necesar. Aceste două seturi de strategii sunt total diferite, iar QSPM evaluează strategiile numai în seturi. Rețineți în Tabelul 6-6 că sunt incluse trei strategii și ele alcătuiesc un singur set.

Un QSPM pentru un magazin de computere cu amănuntul este furnizat în Tabelul 6-7. Acest exemplu ilustrează toate componentele QSPM: alternative strategice, factori cheie, ponderi, scoruri de atractivitate (AS), scoruri de atractivitate totală (TAS) și suma scorului de atractivitate totală. Cei trei termeni noi tocmai introduși — (1) Scoruri de atractivitate, (2) Scoruri de atractivitate totală și (3) Scorul total de atractivitate în suma — sunt definiți și explicați ca fiind discutați cei șase pași necesari pentru a dezvolta un QSPM:

Pasul 1 ***În coloana din stânga a QSPM, faceți o listă a principalelor oportunități/amenințări externe ale companiei și puncte forte/slăbiciuni interne.*** Aceste informații ar trebui preluate direct din Matricea EFE și Matricea IFE. În QSPM ar trebui să fie incluși minimum 10 factori cheie externi de succes și 10 factori interni cheie de succes.

Pasul 2 ***Atribuiți ponderi fiecărui factor cheie extern și intern.*** Aceste ponderi sunt identice cu cele din Matricea EFE și Matricea IFE. Ponderile sunt prezentate într-o coloană dreaptă chiar în dreapta factorilor critici de succes externi și interni.

Pasul 3 ***Examinați matricele Etapei 2 (de potrivire) și identificați strategii alternative pe care organizația ar trebui să ia în considerare implementarea.*** Înregistrați aceste strategii în rândul de sus al QSPM. Grupați strategiile în seturi care se exclud reciproc, dacă este posibil.

Pasul 4 ***Determinați scorurile de atractivitate (AS)*** definite ca valori numerice care indică atractivitatea relativă a fiecărei strategii într-un set dat de alternative.

Scorurile de atractivitate (AS) sunt determinate prin examinarea fiecărui factor cheie extern sau intern , unul câte unul și punând întrebarea „Acest factor afectează alegerea strategiilor care se fac?” Dacă răspunsul la această întrebare este da, atunci strategiile ar trebui comparate în raport cu acel factor cheie. În mod specific, scorurile de atractivitate ar trebui să fie atribuite fiecărei strategii pentru a indica atractivitatea relativă a unei strategii față de altele, luând în considerare factorul particular. Intervalul pentru scorurile de atractivitate este 1 = nu este atractiv, 2 = oarecum atractiv, 3 = rezonabil de atractiv și

TABELUL 6-7 O QSPM pentru un magazin de computere cu amănuntul

		ALTERNATIVE STRATEGICE			
		1 Cumpărați un și Construiește Magazin mai mare		2 Renovat complet Magazin existent	
Factori cheie	*Greutate*	*CA*	*TAS*	*CA*	*TAS*
Oportunități					
1. Populația orașului crește cu 10%	0,10	4	0,40	2	0,20
2. Magazin de calculatoare rival se deschide la 1 milă distanță	0,10	2	0,20	4	0,40
3. Traficul vehiculelor care trece prin magazin a crescut cu 12%	0,08	1	0,08	4	0,32
4. Furnizorii sunt în medie șase produse noi/an	0,05	—		—	
5. Utilizarea computerelor de către cetățenii în vârstă cu 8%	0,05	—		—	
6. Creșterea întreprinderilor mici în zonă cu 10%	0,10	—		—	
7. Dorința pentru site-uri web a crescut cu 18% de către agenții	0,06	—		—	
8. Dorința pentru site-uri web a crescut cu 12% de către firmele mici	0,06	—		—	
Amenințări					
1. Best Buy deschide un magazin nou în apropiere în 1 an	0,15	4	0,60	3	0,45
2. Universitatea locală oferă reparații computere	0,08	—		—	
3. Noua ocolire pentru autostrada 34 într-un an va devia traficul	0,12	4	0,48	1	0,12
4. În apropiere se construiește un nou mall	0,08	2	0,16	4	0,32
5. Prețurile gazelor au crescut cu 14%	0,04	—		—	
6. Furnizorii cresc prețurile cu 8%	0,03	—		—	
	1.00				
Puncte forte					
1. Cifra de afaceri a stocurilor a crescut de la 5,8 la 6,7	0,05	—		—	
2. Achizițiile medii ale clienților au crescut de la 97 USD la 128	0,07	2	0,14	4	0,28
3. Moralul angajaților este excelent	0,10	—		—	
4. Promoțiile în magazine au dus la o creștere cu 20% a vânzărilor	0,05	—		—	
5. Cheltuielile de publicitate în ziare au crescut cu 10%	0,02	—		—	
6. Veniturile din segmentul de reparații/service ale magazinului au	0,15	4	0,60	3	0,45
7. Personalul de suport tehnic din magazin are diplome MIS	0,05	—		—	
8. Raportul datoriei magazinului față de activele totale a scăzut la	0,03	4	0,12	2	0,06
9. Venituri per angajat în creștere cu 19%	0,02	—		—	
Puncte slabe					
1. Veniturile din segmentul de software al magazinului au scăzut cu	0,10	—		—	
2. Locația magazinului afectată negativ de noua autostradă 34	0,15	4	0,60	1	0,15
3. Covor și vopsea în magazin oarecum în paragină	0,02	1	0,02	4	0,08
4. Baia din magazin are nevoie de renovare	0,02	1	0,02	4	0,08
5. Veniturile din afaceri au scăzut cu 8%	0,04	3	0,12	4	0,16
6. Magazinul nu are site web	0,05	—		—	
7. Livrarea la timp a furnizorului a crescut la 2,4 zile	0,03	—		—	
8. Adesea, clienții trebuie să aștepte pentru a verifica	0,05	2	0,10	4	0,20
Total	1.00		4.36		3.27

4 = foarte atractiv. Prin atractiv, înțelegem măsura în care o strategie, în comparație cu altele, permite firmei fie să valorifice punctele forte, să îmbunătățească punctele slabe, să exploateze oportunitatea sau să evite amenințarea. Lucrați rând cu rând în dezvoltarea unui QSPM. Dacă răspunsul la întrebarea anterioară este *nu,* indicând faptul că factorul cheie respectiv nu are niciun efect asupra alegerii specifice care se face, atunci nu atribuiți scoruri de atractivitate strategiilor din acel set. Utilizați o liniuță pentru a indica faptul că factorul cheie nu afectează alegerea care se face. *Notă:* Dacă atribuiți un scor AS unei strategii, atunci atribuiți scoruri AS celeilalte. Cu alte cuvinte, dacă o strategie primește o liniuță, atunci toate celelalte trebuie să primească o liniuță într-un anumit rând.

Pasul 5 ***Calculați scorurile totale de atractivitate.*** *Scorurile totale de atractivitate (TAS)* sunt definite ca produsul înmulțirii ponderilor (Pasul 2) cu scorurile de atractivitate (Pasul 4) din fiecare rând. Scorurile de atractivitate totală indică atractivitatea relativă a fiecărei strategii alternative, luând în considerare doar impactul factorului critic de succes extern sau intern adiacent. Cu cât scorul total de atractivitate este mai mare, cu atât alternativa strategică este mai atractivă (luând în considerare doar factorul critic de succes adiacent).

Pasul 6 ***Calculați scorul total al atractivității.*** Adăugați scorurile totale de atractivitate în fiecare coloană de strategie din QSPM. Suma *totală a scorurilor de atractivitate (STAS)* arată care strategie este cea mai atractivă în fiecare set de alternative. Scorurile mai mari indică strategii mai atractive, luând în considerare toți factorii externi și interni relevanți care ar putea afecta deciziile strategice. Mărimea diferenței dintre Suma Totală a Scorurilor de Atractivitate dintr-un set dat de alternative strategice indică dezirabilitatea relativă a unei strategii față de alta.

În Tabelul 6-7, două strategii alternative – (1) cumpărarea de terenuri noi și construirea unui nou magazin mai mare și (2) renovarea completă a magazinului existent – sunt luate în considerare de un magazin de computere cu amănuntul. Rețineți prin suma scorurilor de atractivitate totale de 4,63 față de 3,27 că analiza indică faptul că afacerea ar trebui să cumpere teren nou și să construiască un nou magazin mai mare. Observați utilizarea liniuțelor pentru a indica care factori nu afectează alegerea strategiei luată în considerare. Dacă un anumit factor afectează o strategie, dar nu pe cealaltă, acesta afectează alegerea care se face, astfel încât scorurile de atractivitate ar trebui înregistrate pentru ambele strategii. Nu evaluați niciodată o strategie și nu cealaltă. Rețineți, de asemenea, în Tabelul 6-7 că nu există duble 1, 2, 3 sau 4 la rând. Nu dublați niciodată scorurile la rând. Nu lucrați niciodată coloană cu coloană; pregătiți întotdeauna un QSPM de lucru rând cu rând. Dacă aveți mai multe strategii în QSPM, atunci lăsați scorurile AS să varieze de la 1 la „numărul de strategii evaluate". Acest lucru vă va permite să aveți un scor AS diferit pentru fiecare strategie. Acestea sunt toate liniile directoare importante de urmat în dezvoltarea unui QSPM. În practică, magazinul a cumpărat noul teren și a construit un nou magazin; afacerea a făcut, de asemenea, câteva recondiționări minore până când noul magazin a fost operațional.

Ar trebui să existe o justificare pentru fiecare punctaj AS atribuit. Rețineți în Tabelul 6-7 din primul rând că oportunitatea „populația orașului care crește cu 10 la sută anual" ar putea fi valorificată cel mai bine prin strategia 1, „construirea noului magazin mai mare", astfel încât un scor AS de 4 a fost atribuit Strategiei 1. Scorurile AS, prin urmare, nu sunt simple presupuneri; ar trebui să fie raționale, defensabile și rezonabile.

Evitați să acordați fiecărei strategii același scor AS. Rețineți în Tabelul 6-7 că liniuțele sunt inserate pe tot parcursul rândului atunci când sunt utilizate. De asemenea, rețineți că dublu 4, sau dublu 3, sau dublu 2 sau dublu 1 nu sunt niciodată într-un rând dat. Lucrați din nou rând cu rând, nu coloană cu coloană. Acestea sunt linii directoare importante de urmat în construirea unui QSPM.

Caracteristici pozitive și limitări ale QSPM

O caracteristică pozitivă a QSPM este că seturile de strategii pot fi examinate secvențial sau simultan. De exemplu, strategiile la nivel corporativ ar putea fi evaluate mai întâi, urmate de strategiile la nivel de divizie și apoi strategiile la nivel de funcție. Nu există limită pentru numărul de strategii care pot fi evaluate sau numărul de seturi de strategii care pot fi

examinate simultan folosind QSPM.

O altă caracteristică pozitivă a QSPM este că necesită strategii să integreze factori externi și interni pertinenți în procesul decizional. Dezvoltarea unui QSPM face mai puțin probabil ca factorii cheie să fie trecuți cu vederea sau ponderați inadecvat. Un QSPM atrage atenția asupra relațiilor importante care afectează deciziile strategice. Deși dezvoltarea unui QSPM necesită o serie de decizii subiective, luarea unor decizii mici pe parcurs crește probabilitatea ca deciziile strategice finale să fie cele mai bune pentru organizație. Un QSPM poate fi adaptat pentru a fi utilizat de către organizațiile mici și mari cu scop profit și nonprofit, astfel încât poate fi aplicat practic oricărui tip de organizație . Un QSPM poate îmbunătăți în special alegerea strategică în firmele multinaționale, deoarece mulți factori și strategii cheie pot fi luați în considerare simultan. De asemenea, a fost aplicat cu succes de o serie de întreprinderi mici. [7]

QSPM nu este lipsit de anumite limitări. În primul rând, necesită întotdeauna judecăți intuitive și presupuneri educate. Evaluările și scorurile de atractivitate necesită decizii de judecată, chiar dacă ar trebui să se bazeze pe informații obiective. Discuțiile dintre strategi, manageri și angajați pe parcursul procesului de formulare a strategiei, inclusiv dezvoltarea unui QSPM, sunt constructive și îmbunătățesc deciziile strategice. Discuțiile constructive în timpul analizei și alegerii strategiei pot apărea din cauza diferențelor reale de interpretare a informațiilor și a opiniilor diferite. O altă limitare a QSPM este că poate fi doar la fel de bun ca informațiile pre-condiții și analizele de potrivire pe care se bazează.

Aspecte culturale ale alegerii strategiei

Toate organizațiile au o cultură. *Cultura* include setul de valori comune, credințe, atitudini, obiceiuri, norme, personalități, eroi și eroine care descriu o firmă. Cultura este modul unic în care o organizație face afaceri. Dimensiunea umană este cea care creează solidaritate și sens și inspiră angajament și productivitate într-o organizație atunci când se fac schimbări de strategie. Toate ființele umane au o nevoie de bază de a da sens lumii, de a se simți în control și de a da sens. Când evenimentele amenință sensul, indivizii reacționează defensiv. Managerii și angajații pot chiar sabota noi strategii în efortul de a recăpăta status quo-ul.

Este benefic să privim managementul strategic dintr-o perspectivă culturală, deoarece succesul se bazează adesea pe gradul de sprijin pe care strategiile îl primesc din partea culturii unei firme. Dacă strategiile unei firme sunt susținute de produse culturale precum valori, credințe, rituri, ritualuri, ceremonii, povești, simboluri, limbaj, eroi și eroine, atunci managerii pot implementa adesea schimbări rapid și ușor. Cu toate acestea, dacă o cultură de susținere nu există și nu este cultivată, atunci schimbările de strategie pot fi ineficiente sau chiar contraproductive. Cultura unei firme poate deveni antagonistă noilor strategii, iar rezultatul acestui antagonism poate fi confuzie și dezordine.

Strategiile care necesită mai puține schimbări culturale pot fi mai atractive, deoarece schimbările extinse pot necesita timp și efort considerabil. Ori de câte ori două firme fuzionează, devine deosebit de important să se evalueze și să se ia în considerare legăturile cultură-strategie.

Cultura oferă o explicație pentru dificultățile pe care le întâmpină o firmă atunci când încearcă să-și schimbe direcția strategică, așa cum explică următoarea declarație:

> Nu numai că cultura corporativă „corectă” a devenit esența și fundamentul excelenței corporative, dar succesul sau eșecul reformelor corporative necesare depinde de sagacitatea managementului și capacitatea de a schimba cultura de conducere a companiei în timp și în acord cu schimbările necesare în strategii. [8]

Politica alegerii strategiei

Toate organizațiile sunt politice. Dacă nu sunt gestionate, manevrele politice consumă timp prețios, subminează obiectivele organizaționale, deturnează energia umană și duce la pierderea unor angajați valoroși. Uneori, părtinirile politice și preferințele personale sunt încorporate în mod nejustificat în deciziile de alegere a strategiei. Politica internă afectează alegerea strategiilor în toate organizațiile. Ierarhia de comandă într-o organizație, combinată cu aspirațiile de carieră ale diferiților oameni și nevoia de a aloca resurse limitate,

garantează formarea unor coaliții de indivizi care se străduiesc să se îngrijească pe ei înșiși în primul rând, iar organizația pe al doilea, al treilea sau al patrulea. Coaliții de indivizi se formează adesea în jurul problemelor cheie de strategie cu care se confruntă o întreprindere. O responsabilitate majoră a strategilor este să ghideze dezvoltarea coalițiilor, să cultive un concept general de echipă și să obțină sprijinul indivizilor și grupurilor cheie de indivizi.

În lipsa unor analize obiective, deciziile de strategie se bazează prea des pe politica momentului. Odată cu dezvoltarea unor instrumente îmbunătățite de formare a strategiei, factorii politici devin mai puțin importanți în luarea deciziilor strategice. În absența obiectivității, factorii politici dictează uneori strategii, iar acest lucru este regretabil. Gestionarea relațiilor politice este o parte integrantă a construirii entuziasmului și spiritului de corp într-o organizație.

Un studiu clasic al managementului strategic în nouă corporații mari a examinat - tacticile politice ale strategilor de succes și nereușiți. [9] S-a descoperit că strategii de succes au lăsat ideile și propunerile slab susținute să moară prin inacțiune și să stabilească obstacole sau teste suplimentare pentru ideile puternic susținute considerate inacceptabile, dar nu opuse în mod deschis. Strategii de succes au păstrat un profil politic scăzut cu privire la propunerile inacceptabile și s-au străduit să lase majoritatea deciziilor negative să vină de la subordonați sau un consens de grup, rezervându-și astfel vetourile personale pentru probleme mari și momente cruciale. Strategii de succes au făcut multe discuții și întrebări informale pentru a rămâne la curent cu modul în care evoluează lucrurile și pentru a ști când să intervină. Ei au condus strategia, dar nu au dictat-o. Ei au dat puține ordine, au anunțat puține decizii, au depins în mare măsură de întrebările informale și au căutat să cerceteze și să clarifice până la apariția unui consens.

Strategii de succes au recompensat cu generozitate și vizibil obiectivele cheie care au reușit. Ei au atribuit responsabilitatea pentru noile demersuri majore *campionilor,* indivizii cel mai puternic identificați cu ideea sau produsul și al căror viitor era legat de succesul acestuia. Au rămas atenți la impactul simbolic al propriilor acțiuni și declarații pentru a nu trimite semnale false care ar putea stimula mișcări în direcții nedorite.

Strategii de succes s-au asigurat că toate bazele de putere majore din cadrul unei organizații sunt reprezentate sau au acces la conducerea de vârf. Au introdus noi fețe și noi puncte de vedere în considerarea schimbărilor majore. Acest lucru este important deoarece noii angajați și manageri au, în general, mai mult entuziasm și mai multă motivație decât angajații care au fost în companie de mult timp. Noii angajați nu văd lumea în același mod vechi; nici nu acționează ca ecrane împotriva schimbărilor. Strategii de succes și-au minimizat propria expunere politică pe probleme extrem de controversate și în circumstanțe în care era probabilă o opoziție majoră din partea centrelor-cheie ale puterii. În combinație, aceste constatări oferă o bază pentru gestionarea relațiilor politice într-o organizație.

Deoarece strategiile trebuie să fie eficiente pe piață și capabile să obțină angajament intern, următoarele tactici folosite de politicieni de secole pot ajuta strategii:

- ***Echifinalitate—*** Este adesea posibil să se obțină rezultate similare folosind mijloace sau căi diferite. Strategii ar trebui să recunoască faptul că obținerea unui rezultat de succes este mai importantă decât impunerea metodei de a-l obține. Este posibil să se genereze noi alternative care să ofere rezultate egale, dar cu un potențial mult mai mare de angajament.
- ***Satisfăcător —*** Atingerea rezultatelor satisfăcătoare cu o strategie acceptabilă este mult mai bună decât a eșec în a obține rezultate optime cu o strategie nepopulară.
- ***Generalizare —*** Trecerea atenției de la problemele specifice la unele mai generale poate crește opțiunile strategilor pentru a obține angajamentul organizațional.
- ***Concentrați-vă pe probleme de ordin superior —*** Prin ridicarea unei probleme la un nivel superior, multe interese pe termen scurt pot fi amânate în favoarea intereselor pe termen lung. De exemplu, concentrându-se pe problemele de supraviețuire, companiile aeriene și industria auto au reușit să convingă sindicatele să facă concesii cu privire la creșterile salariale.
- ***Oferiți acces politic la probleme importante—*** Deciziile de strategie și politici cu consecințe negative semnificative pentru managerii de mijloc vor motiva comportamentul de intervenție din partea acestora. Dacă managerii de mijloc nu au posibilitatea de a lua o poziție cu privire la astfel de decizii în forurile politice adecvate, ei sunt capabili să reziste cu succes deciziilor după ce acestea sunt luate.

Oferirea unui astfel de acces politic oferă strategilor informații care altfel ar putea să nu fie disponibile și care ar putea fi utile în gestionarea comportamentului de intervenție. [10]

Probleme de guvernare

Un „director", conform Dicționarului Webster, este „unul dintr-un grup de persoane încredințate cu conducerea generală a unei întreprinderi corporative". Un *consiliu de administrație* este un grup de persoane care sunt alese de către proprietatea unei corporații pentru a avea supraveghere și îndrumare asupra conducerii și care au grijă de interesele acționarilor. Actul de supraveghere și conducere este denumit *guvernanță.* Asociația Națională a Directorilor Corporativi definește guvernanța ca fiind „caracteristică de a se asigura că sunt stabilite obiective și planuri strategice pe termen lung și că există o structură de management adecvată pentru atingerea acestor obiective, asigurându-se, în același timp, că structura funcționează pentru a menține integritatea, reputația și responsabilitatea corporației față de diferitele sale grupuri". Acest domeniu larg de responsabilitate pentru consiliu arată modul în care consiliile sunt trase la răspundere pentru întreaga performanță a firmei. În falimentele și scandalurile Worldcom, Tyco și Enron, consiliile de administrație ale firmelor au fost date în judecată de către acționari pentru gestionarea greșită a intereselor lor. Noile reguli contabile din Statele Unite și Europa îmbunătățesc acum codurile de guvernanță corporativă și necesită o dezvăluire financiară mult mai extinsă în rândul firmelor publice. Rolurile și atribuțiile unui consiliu de administrație pot fi împărțite în patru mari categorii, așa cum este indicat în Tabelul 6-8.

Recesiunea și criza creditelor din 2008-2009 i-au determinat pe acționari să devină mai precauți față de consiliile de administrație. Acționarii a sute de firme cer ca consiliile lor de administrație să facă o treabă mai bună de a guverna corporaţiile americane.[11][II]Sunt necesare noi politici de compensare, precum și implicarea directă a acționarilor în unele activități ale

I CONTROL ȘI SUPRAVEGHERE PRIVIND MANAGEMENT
- a. Selectați directorul executiv (CEO).
- b. Sancționează echipa CEO-ului.
- c. Oferiți CEO-ului un forum.
- d. Asigurarea competentei manageriale.
- e. Evaluați performanța managementului.
- f. Stabiliți nivelurile salariale ale conducerii, inclusiv beneficiile secundare.
- g. Garantați integritatea managerială prin auditare continuă.
- h. Trazați cursul corporativ.
- i. Elaborarea și revizuirea politicilor care urmează să fie implementate de management.

2. RESPECTAREA PRESCRIPȚILOR LEGALE
- a. Fii la curent cu noile legi.
- b. Asigurați-vă că întreaga organizație îndeplinește prescripțiile legale.
- c. Adoptă statutul și rezoluțiile aferente.
- d. Selectați noi directori.
- e. Aprobați bugetele de capital.
- f. Autorizați împrumuturi, noi emisiuni de acțiuni, obligațiuni și așa mai departe.

3. CONSIDERAREA INTERESELOR PĂRȚILOR INTERESATE
- a. Monitorizați calitatea produsului.
- b. Facilitarea progresului ascendent în calitatea vieții profesionale a angajaților.
- c. Revizuiți politicile și practicile de muncă.
- d. Îmbunătățiți climatul clienților.
- e. Menține relațiile cu comunitatea la cel mai înalt nivel.
- f. Folosiți influența pentru a îmbunătăți contacte guvernamentale, profesionale și educaționale.
- g. Menține o bună imagine publică.

4. AVANSARE A DREPTURILOR ACȚIONATORILOR
- a. Păstrați capitalurile proprii.
- b. Stimulați creșterea corporativă, astfel încât firma să supraviețuiască și să înflorească.
- c. Apărați-vă împotriva diluării capitalului propriu.
- d. Asigurați o reprezentare echitabilă a acționarilor.
- e. Informați acționarii prin scrisori, rapoarte și întâlniri.
- f. Declarați dividende corespunzătoare.
- g. Garantați supraviețuirea corporativă.

directorilor. Pentru

TABELUL 6-8 Îndatoririle și responsabilitățile consiliului de administrație De exemplu, consiliile de administrație ar putea cere directorilor executivi să pregătească posibili înlocuitori din interiorul companiei, deoarece compensațiile exorbitante sunt cel mai adesea plătite noilor directori generali care vin din afara companiei.

Acționarii sunt, de asemenea, supărați de consilii pentru că le-au permis directorilor executivi să primească bonusuri uriașe de sfârșit de an atunci când prețul acțiunilor companiei scade drastic în timpul anului. [12] De exemplu, Chesapeake Energy Corp. și consiliul său de administrație sunt criticați din partea acționarilor pentru că i-au plătit președintelui și CEO-ului Aubrey McClendon 112 milioane de dolari în 2008, deoarece prețul acțiunilor companiei a scăzut. Investitorul Jeffrey Bronchick a scris într-o scrisoare către consiliul de administrație Chesapeake că compensația CEO-ului a fost „o ilustrare aproape perfectă a prăbușirii complete a guvernanței corporative adecvate".

Până de curând, consiliile de administrație își făceau cea mai mare parte a muncii stând în jurul meselor din lemn lustruit. Cu toate acestea, directorii Hewlett-Packard, printre mulți alții, se conectează acum la propriul lor site web special al consiliului de administrație de două ori pe săptămână și desfășoară afaceri pe baza informațiilor confidențiale extinse de briefing postate acolo de echipa de conducere a companiei. Apoi, membrii consiliului de administrație se întâlnesc față în față și sunt pe deplin informați la fiecare două luni pentru a discuta cele mai mari probleme cu care se confruntă firma. Chiar și decizia de a localiza operațiunile în țări cu rate scăzute ale impozitului pe profit ar fi revizuită de un consiliu de administrație.

Astăzi, consiliile de administrație sunt formate în mare parte din persoane din afară care devin din ce în ce mai implicate în managementul strategic al organizațiilor. Tendința în Statele Unite este către o responsabilitate mult mai mare a membrilor consiliilor de administrație cu consilii mai mici, acum în medie 12 membri în loc de 18, așa cum făceau acum câțiva ani. *BusinessWeek* a evaluat recent consiliile de conducere ale majorității companiilor mari din SUA și a furnizat următoarele „principii de bună guvernare":

1. Nu mai mult de doi directori sunt actuali sau foști directori ai companiei.
2. Niciun director nu face afaceri cu compania și nici nu acceptă taxe de consultanță sau juridice de la firmă.
3. Comitetele de audit, compensare și nominalizare sunt formate numai din directori externi.
4. Fiecare director deține o cotă mare de acțiuni în companie, excluzând opțiunile pe acțiuni.
5. Cel puțin un director extern are o experiență vastă în activitățile de bază ale companiei și cel puțin unul a fost CEO al unei companii de dimensiuni echivalente.
6. Directorii angajati pe deplin fac parte din cel mult patru consilii, iar pensionarii nu mai mult de sapte.
7. Fiecare director participă la cel puțin 75 la sută din toate întâlnirile.
8. Consiliul se întrunește regulat fără prezența conducerii și își evaluează propria performanță anual.
9. Comitetul de audit se întrunește de cel puțin patru ori pe an.
10. Consiliul este cumpătat în ceea ce privește salariile directorilor, diligent în responsabilitățile de supraveghere a succesiunii CEO și prompt să acționeze atunci când apar probleme.
11. CEO-ul nu este și președintele consiliului de administrație.
12. Acționarii au putere și informații considerabile pentru a alege și înlocui directori.
13. Opțiunile pe acțiuni sunt considerate o cheltuială corporativă.
14. Nu există mandate de directori interconectate (în cazul în care un director sau CEO face parte din consiliul altui director). [13]

A fi membru al unui consiliu de administrație astăzi necesită mult mai mult timp, este mult mai dificil și necesită mult mai multe cunoștințe tehnice și angajament financiar decât în trecut. Jeff Sonnerfeld, decan asociat al Școlii de Management din Yale, spune:

„Consiliile de administrație își sufle acum mânecile și devin mult mai strâns implicate în luarea deciziilor de management". De la scandalurile Enron și Worldcom, directorii generali și consiliile de administrație ale companiilor trebuie să certifice personal situațiile financiare; împrumuturile companiei către directorii și directorii companiei sunt ilegale; și există o raportare mai rapidă a tranzacțiilor de acțiuni din interior.

Așa cum directorii încep să pună mai mult accent pe a rămâne informați cu privire la sănătatea și operațiunile unei organizații, ei își asumă, de asemenea, un rol mai activ în asigurarea

că documentele emise public sunt reprezentări exacte ale statutului unei firme. Devine din ce în ce mai recunoscut faptul că un consiliu de administrație are responsabilități legale față de acționari și societate pentru toate activitățile companiei, pentru performanța corporativă și pentru a se asigura că o firmă are o strategie eficientă. Neacceptarea responsabilității pentru auditarea sau evaluarea strategiei unei firme este considerată o încălcare gravă a obligațiilor directorului. Acționarii, agențiile guvernamentale și clienții depun procese judiciare împotriva directorilor pentru fraudă, omisiuni, dezvăluiri inexacte, lipsă de diligență necesară și ignoranță culpabilă cu privire la operațiunile unei firme cu o frecvență tot mai mare. Asigurarea de răspundere civilă pentru directori a devenit excepțional de costisitoare și a determinat demisia multor directori.

Legea Sarbanes-Oxley a dus la zeci de revizuiri a sălilor de consiliu în rândul companiilor cotate la bursă. Posturile de director executiv și de președinte sunt acum ocupate de persoane separate, iar comitetele de audit ale consiliului de administrație trebuie să aibă acum cel puțin un expert financiar ca membru. Comitetele de audit ale consiliului de administrație se reunesc acum de 10 sau mai multe ori pe an, mai degrabă decât de 3 sau 4 ori ca înainte de act. Actul a pus capăt atmosferei de „club de țară" a majorității consiliilor de administrație și a schimbat puterea de la directori executivi la directori. Deși vizează companiile publice , actul a avut și un impact similar asupra companiilor private. [14]

În Suedia, a fost adoptată recent o nouă lege care impune o reprezentare feminină de 25 la sută în sălile de consiliu. Guvernul norvegian a adoptat o lege similară care impune ca 40% din locurile de director corporativ să fie acordate femeilor. În Statele Unite, femeile dețin în prezent aproximativ 13% din locurile de conducere la firmele S&P 500 și 10% la firmele S&P 1.500. Centrul de Cercetare a Responsabilității Investitorilor din Washington, DC raportează că minoritățile dețin doar 8,8% din mandatele de conducere ale companiilor S&P 1.500. Firmele progresiste realizează că femeile și minoritățile pun întrebări diferite și fac sugestii diferite în sălile de consiliu decât bărbații albi, ceea ce este util deoarece femeile și minoritățile cuprind o mare parte din baza de consumatori de pretutindeni.

Un răspuns direct la presiunea crescută asupra directorilor pentru a rămâne informați și a-și îndeplini responsabilitățile este că comitetele de audit devin obișnuite. Un consiliu de administrație ar trebui să efectueze un audit anual de strategie în aproape același mod în care revizuiește auditul financiar anual. În efectuarea unui astfel de audit, un consiliu ar putea lucra în comun cu operarea management și/sau să caute consiliere externă. Consiliile ar trebui să joace un rol dincolo de cel de a efectua un audit strategic. Aceștia ar trebui să ofere o mai mare contribuție și consiliere în procesul de formulare a strategiei pentru a se asigura că strategii asigură nevoile pe termen lung ale firmei. Acest lucru se realizează prin formarea a trei comitete specifice consiliului de administrație: comitete de nominalizare care să propună candidați pentru consiliul de administrație și directori superiori ai firmei; comitete de compensare pentru a evalua performanța directorilor de top și a determina termenii și condițiile de angajare a acestora; și comitete de audit pentru a acorda atenție la nivel de consiliu politicilor și performanței contabile și financiare ale companiei.

Concluzie

Esența formulării strategiei este o evaluare a faptului dacă o organizație face lucrurile corect și cum poate fi mai eficientă în ceea ce face. Fiecare organizație ar trebui să se ferească de a deveni prizoniera propriei strategii, deoarece chiar și cele mai bune strategii devin învechite mai devreme sau mai târziu. Reevaluarea regulată a strategiei ajută managementul să evite automulțumirea. Obiectivele și strategiile ar trebui să fie dezvoltate și coordonate în mod conștient și nu ar trebui să evolueze doar din deciziile operaționale de zi cu zi.

O organizație fără sens de direcție și fără strategie coerentă își precipită propria dispariție. Când o organizație nu știe unde vrea să ajungă, de obicei ajunge într-un loc unde nu vrea să fie. Fiecare organizație trebuie să stabilească și să comunice în mod conștient obiective și strategii clare.

Instrumentele și conceptele moderne de formulare a strategiei sunt descrise în acest capitol

și integrate într-un cadru practic în trei etape. Instrumente precum SWOT Matrix, SPACE Matrix, BCG Matrix, IE Matrix și QSPM pot îmbunătăți semnificativ calitatea strategiilor.

decizii magice, dar nu ar trebui niciodată folosite pentru a dicta alegerea strategiilor. Aspectele comportamentale, culturale și politice ale generării și selecției strategiei sunt întotdeauna importante de luat în considerare și de gestionat. Din cauza presiunii legale crescute din partea grupurilor externe, consiliile de administrație își asumă un rol mai activ în analiza și alegerea strategiei. Aceasta este o tendință pozitivă pentru organizații.

Key Terms and Concepts

Aggressive Quadrant (p. 182)
Attractiveness Scores (AS) (p. 193)
Board of Directors (p. 198)
Boston Consulting Group (BCG) Matrix (p. 184)
Business Portfolio (p. 184)
Cash Cows (p. 186)
Champions (p. 197)
Competitive Position (CP) (p. 181)
Competitive Quadrant (p. 184)
Conservative Quadrant (p. 184)
Culture (p. 196)
Decision Stage (p. 176)
Defensive Quadrant (p. 184)
Directional Vector (p. 182)
Dogs (p. 187)
Equifinality (p.197)
Financial Position (FP) (p. 181)
Governance (p. 198)
Grand Strategy Matrix (p. 191)
Halo Error (p. 177)
Industry Position (IP) (p. 181)
Input Stage (p. 176)
Internal-External (IE) Matrix (p. 184)
Matching (p. 177)
Matching Stage (p. 176)
Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) (p. 192)
Question Marks (p. 186)
Relative Market Share Position (p. 184)
SO Strategies (p. 178)
Stability Position (SP) (p. 181)
Stars (p. 186)
Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix (p. 181)
Strategy-Formulation Framework (p. 177)
Strengths-Weaknesses Opportunities-Threats (SWOT) Matrix (p. 178)
ST Strategies (p. 178)
Sum Total Attractiveness Scores (STAS) (p. 195)
Total Attractiveness Scores (TAS) (p. 195)
WO Strategies (p. 178)
WT Strategies (p. 179)

Probleme pentru revizuire și discuție

1. Multe firme multidiviziale nu raportează veniturile sau profiturile pe divizie sau segment în *Formularul 10K* sau *Raportul anual.* Care sunt avantajele și dezavantajele acestei practici de management? Discuta.
2. Definiți eroarea halo. Cum poate eroarea halo să împiedice selectarea celor mai bune strategii de urmat?
3. Enumerați șase dezavantaje ale utilizării numai a informațiilor subiective în formularea strategiilor.
4. Pentru o firmă pe care o cunoașteți bine, dați un exemplu de strategie SO, arătând cum o forță internă poate fi corelată cu o oportunitate externă de a formula o strategie.
5. Pentru o firmă pe care o cunoașteți bine, dați un exemplu de strategie WT, care arată cum o slăbiciune internă poate fi corelată cu o amenințare externă pentru a formula o strategie.
6. Enumerați trei limitări ale matricei și analizei SWOT.
7. Pentru următoarele trei firme care utilizează factorii dați, calculați o coordonată rezonabilă de poziție de stabilitate (SP) pentru a merge pe axa matricei lor SPACE, având în vedere ceea ce știți despre natură ale acelor industrii.

Factors	Winnebago	Apple	U.S. Postal Service
Barriers to entry into market			
Seasonal nature of business			
Technological changes			
SP Score			

8. Ar fi unghiul sau gradele vectorului dintr-o Matrice SPAȚIALĂ importante în generarea de strategii alternative? Explica.

9. Pe axa Poziția Concurențială (CP) a unei Matrice SPAȚIALE, ce nivel de utilizare a capacității ar fi necesar pentru a acorda firmei un 1 negativ? Negativ 7? De ce?
10. Dacă o firmă are o poziție financiară slabă și concurează într-o industrie instabilă, în ce cadran se va afla vectorul SPAȚIU?
11. Descrieți o situație în care analiza SPACE nu ar avea niciun vector. Cu alte cuvinte, descrieți o situație în care coordonatele analizei SPACE ar fi (0,0). Ce ar trebui să facă un analist în această situație?
12. Dezvoltați o matrice BCG pentru universitatea dvs. Deoarece colegiul tău nu generează profituri, care ar fi un bun surogat pentru valorile plăcintei? Câte cercuri ai și cât de mari sunt? Explica.
13. Într-o matrice BCG, cadranul semnului întrebării sau cadranul Cash Cow ar fi mai de dorit? Explica.
14. Ar merita efectuate o matrice BCG și o analiză dacă nu cunoașteți profiturile fiecărui segment? De ce?
15. Ce limitări majore ale matricei BCG depășește Matricea IE?
16. Într-o matrice IE, credeți că este mai avantajos ca o divizie să fie situată în cadranul II sau IV? De ce?
17. Dezvoltați un QSPM 2 X 2 X 2 pentru o organizație la alegere (de exemplu, două puncte tari, două puncte slabe, două oportunități, două amenințări și două strategii). Urmați toate liniile directoare QSPM prezentate în capitol.
18. Dați un exemplu de „echifinalitate" așa cum este definit în capitol.
19. Considerați că motivele pentru a dezvălui informații financiare pe segmente compensează motivele pentru a nu dezvălui informații financiare pe segmente? Explicați de ce sau de ce nu.
20. Cum ar diferi aplicarea cadrului de formulare a strategiei de la o organizație mică la o organizație mare?
21. Ce tipuri de strategii ați recomanda unei organizații care obține scoruri totale ponderate de 3,6 la IFE și 1,2 la Matricea EFE?
22. Având în vedere următoarele informații, dezvoltați o matrice SPACE pentru XYZ Corporation: FP = +2; SP = - 6; CP = - 2; IP = +4.
23. Având în vedere informațiile din tabelul următor, dezvoltați o matrice BCG și o matrice IE:

Diviziuni	1	2	3
Profiturile	10 USD	15 USD	25 USD
Vânzări	100 USD	50 USD	100
Cota relativă de piață	0,2	0,5	0,8
Rata de creștere a industriei	+.20	+.10	- .10
Scoruri totale ponderate IFE	1.6	3.1	2.2
Scoruri totale ponderate EFE	2.5	1.8	3.3

24. Explicați pașii implicați în dezvoltarea unui QSPM.
25. Cum ați dezvolta un set de obiective pentru școala sau afacerea dvs.?
26. Care credeți că este rolul adecvat al unui consiliu de administrație în managementul strategic? De ce?
27. Discutați limitele diferitelor tehnici analitice de formulare a strategiei.
28. Explicați de ce factorii culturali ar trebui să fie o considerație importantă în analiza și alegerea dintre strategiile alternative.
29. Cum sunt similare Matricea SWOT, Matricea SPACE, Matricea BCG, Matricea IE și Matricea Grand Strategy? Cum sunt ele diferite?
30. Cum ar diferi organizațiile for-profit și nonprofit în aplicațiile lor ale cadrului de formulare a strategiei?
31. Dezvoltați o matrice SPAȚIALĂ pentru o companie slabă din punct de vedere financiar și care este un concurent slab. Industria pentru această companie este destul de stabilă, dar creșterea estimată a industriei în venituri și profituri nu este bună. Etichetați toate axele și cadranele.
32. Enumerați patru limitări ale unei matrice BCG.
33. Creați un exemplu pentru a arăta clar și complet pentru care puteți dezvolta o matrice IE o companie cu trei divizii, în care fiecare divizie are venituri de 10 USD, 20 USD și 40 USD și profituri de 2 USD, 4 USD și 1 USD. Spuneți alte ipoteze necesare. Etichetați axele și cadranele.
34. Ce proceduri ar putea fi necesare dacă vectorul SPAȚIU cade chiar pe axa dintre cadranele Competitiv și Defensiv?
35. Într-o matrice BCG sau într-o matrice a strategiei mari, care ați considera a fi o rată de creștere rapidă a pieței (sau a industriei)?

36. Care sunt avantajele și dezavantajele unei companii (și țări) care participă la un Raport de durabilitate?
37. Cum afectează Legea Sarbanes-Oxley din 2002 consiliile de administrație?

38. Clasați „principiile bunei guvernări” *ale BusinessWeek de la 1 la 14 (1 fiind cel mai important și 14 cel mai puțin important) pentru a dezvălui evaluarea dvs. asupra acestor noi reguli.*
39. De ce este important să lucrați rând cu rând în loc de coloană cu coloană în pregătirea unui QSPM?
40. De ce ar trebui să evitați să puneți 4 duble la rând în pregătirea unui QSPM?
41. Imaginați-vă un QSPM fără coloană de greutate. Ar mai fi aceasta o analiză utilă? De ce sau de ce nu? Ce pierzi ștergând coloana de greutate?
42. Pregătiți o matrice BCG pentru o firmă cu două divizii cu vânzări de 5 USD și 8 USD față de profituri de 3 USD și, respectiv, 1 USD. Prezentați ipotezele pentru axele RMSP și IGR pentru a vă permite să construiți diagrama.
43. Luați în considerare dezvoltarea unei matrice BCG sau IE înainte și după care să dezvăluie rezultatele așteptate ale strategiilor propuse. Ce limitare a analizei ar depăși oarecum această procedură?
44. Dacă o firmă deține cota de piață lider în industria sa, unde s-ar afla cercul din Matricea BCG?
45. Dacă o firmă concurează într-o industrie foarte instabilă, cum ar fi telecomunicațiile, unde pe axa SP a matricei SPATIALE ați reprezenta punctul potrivit?
46. De ce credeți că Matricea SWOT este cea mai utilizată dintre toate matricele de strategie?
47. Șabloanele de strategie descrise pe site-ul web www.strategyclub.com au șabloane pentru toate matricele din Capitolul 6. Cum ar putea acele șabloane să fie utile în pregătirea unui exemplu de BCG sau IE Matrix?

Note

1. R. T. Lenz, “Managing the Evolution of the Strategic Planning Process,” *Business Horizons* 30, no. 1 (January-February 1987): 37.
2. Robert Grant, “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation,” *California Management Review* (Spring 1991): 114.
3. Heinz Weihrich, “The TOWS Matrix: A Tool for Situational Analysis,” *Long Range Planning* 15, no. 2 (April 1982): 61. Note: Although Dr. Weihrich first modified SWOT analysis to form the TOWS matrix, the acronym SWOT is much more widely used than TOWS in practice.
4. Greg, Dess, G. T. Lumpkin, and Alan Eisner, *Strategic Management: Text and Cases* (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2006): 72.
5. Adapted from H. Rowe, R. Mason, and K. Dickel, *Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1982): 155-156.
6. Fred David, “The Strategic Planning Matrix—A Quantitative Approach,” *Long Range Planning* 19, no. 5 (October 1986): 102; Andre Gib and Robert Margulies, “Making Competitive Intelligence Relevant to the User,” *Planning Review* 19, no. 3 (May-June 1991): 21.
7. Fred David, “Computer-Assisted Strategic Planning in Small Businesses,” *Journal of Systems Management* 36, no. 7 (July 1985): 24-34.
8. Y. Allarie and M. Firsirotu, “How to Implement Radical Strategies in Large Organizations,” *Sloan Management Review* 26, no. 3 (Spring 1985): 19. Another excellent article is P. Shrivastava, “Integrating Strategy Formulation with Organizational Culture,” *Journal of Business Strategy* 5, no. 3 (Winter 1985): 103-111.
9. James Brian Quinn, *Strategies for Changes: Logical Incrementalism* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1980): 128-145. These political tactics are listed in A. Thompson and A. Strickland, *Strategic Management: Concepts and Cases* (Plano, TX: Business Publications, 1984): 261.
10. William Guth and Ian MacMillan, “Strategy Implementation Versus Middle Management Self-Interest,” *Strategic Management Journal* 7, no. 4 (July-August 1986): 321.
11. Joann Lublin, “Corporate Directors’ Group Gives Repair Plan to Boards,” *Wall Street Journal* (March 24, 2009): B4.
12. Phred Dvorak, “Poor Year Doesn’t Stop CEO Bonuses,” *Wall Street Journal* (March 18, 2009): B1.
13. Louis Lavelle, “The Best and Worst Boards,” *BusinessWeek* (October 7, 2002): 104-110.
14. Matt Murray, “Private Companies Also Feel Pressure to

Lecturi curente

Angwin, Duncan, Sotirios, Paroutis și Sarah Mitson. „Conectarea strategiei: sunt directorii seniori de strategie o verigă lipsă?” *California Management Review* (primăvara 2009): 49-73.

Berdrow, Iris, Hsing-Er Lin, Edward F. McDonough și Michael H. Zack. „Calea triplă către strategie: adăugarea pozițiilor de cunoștințe și inovare la amestec.” *MIT Sloan Management Review* 50, nr. 1 (toamna 2008): 53.

Capron, Laurence și Mauro Guillen. „Instituțiile naționale de guvernanță corporativă și reorganizarea țintă post-achiziție.” *Jurnalul de management strategic* (august 2008): 803-833.

Dahling, Jason, Brian Whitaker și Paul Levy. „Dezvoltarea și validarea unei noi scale de machiavelianism”. *Journal of Management* (martie 2009): 219-257.

Makadok, Richard și Russell Coff. „Atât piața, cât și ierarhia: o teorie a sistemului de stimulare a guvernării hibride.” *Academy of Management Review* (aprilie 2009): 297-319.

Dalton, Catherine M. „De la câmpul de luptă la sala de consiliu”. *Orizonturi de afaceri* 51, nr. 2 (martie-aprilie 2008): 79.

Dalton, Dan R. și Catherine M. Dalton. „Guvernarea corporativă în perioada post Sarbanes-Oxley: Dezvăluirea și analiza compensației (CD&A).” *Orizonturi de afaceri* 51, nr. 2 (martie-aprilie 2008): 85.

Douglas, Thomas J., William Q. Judge și Ali M. Kutan. „Antecedentele instituționale ale legitimității guvernanței corporative". *Journal of Management* 34, nr. 4 (august 2008): 765.

Graebner, Melissa E., Michael L. McDonald și James D. Westphal, „What Do They Know? Efectele experienței de achiziție a directorilor externi asupra achiziției de firme. Performanță." *Jurnalul de Management Strategic* 29, nr. 11 (noiembrie 2008): 1155.

Khanna, Poonam, Michael L. McDonald și James D. Westphal. „Fă-i să gândească în afara cercului: guvernanța corporativă, rețelele de consiliere externă ale directorilor executivi și performanța firmei." *The Academy of Management Journal* 51, nr. 3 (iunie 2008): 453.

Koka, Balaji R. și John E. Prescott. „Proiectarea rețelelor de alianță: influența poziției rețelei, a schimbării de mediu și a strategiei asupra performanței firmei." *Jurnalul de Management Strategic* 29, nr. 6 (iunie 2008): 639.

Kroll, Mark, Bruce A. Walters și Peter Wright. „Vigilența consiliului, experiența directorului și rezultatele corporative." *Jurnalul de Management Strategic* 29, nr. 4 (aprilie 2008): 363.

MacMilan, Ian C. și Larry Selden. „Avantajul titularului". *Harvard Business Review* (octombrie 2008): 1 11.

Nayak, Ajit. „Îmbunătățirea performanței de inovare a firmelor prin echilibrarea coeziunii și crearea de legături." *Planificare pe termen lung* 41, nr. 4 (august 2008): 420.

Zhang, Yan și Nandini Rajagopalan. „Reformele guvernanței corporative în China și India: provocări și oportunități." *Orizonturi de afaceri* 51, nr. 1 (ianuarie-februarie 2008): 55.

ASIGURAREA EXERCIȚIILOR DE ÎNVĂȚARE

Asigurarea învățării Exercițiul 6A

Dezvoltarea unei matrice SWOT pentru McDonald's

Scop

Cea mai utilizată tehnică de formulare a strategiei în rândul firmelor din SUA este Matricea SWOT. Acest exercițiu necesită dezvoltarea unei matrice SWOT pentru McDonald's. Potrivirea factorilor interni și externi cheie într-o matrice SWOT necesită bune abilități intuitive și conceptuale. Vă veți îmbunătăți cu practica în dezvoltarea unei matrice SWOT.

Instrucţiuni

oportunitățile/amenințările externe McDonald's și punctele forte/slăbiciunile interne. Aceste informații ar putea fi folosite pentru a finaliza acest exercițiu. Urmați pașii descriși după cum urmează:

Pasul 1 Pe o foaie separată de hârtie, construiți o diagramă mare cu nouă celule care va reprezenta matricea dvs. SWOT. Etichetați în mod corespunzător celulele.

Pasul 2 Înregistrați în mod corespunzător oportunitățile/amenințările și punctele forte/slăbiciunile McDonald's în diagrama dvs.

Pasul 3 Potriviți factorii externi și interni pentru a genera strategii alternative fezabile pentru McDonald's. Înregistrați strategiile SO, WO, ST și WT în celulele corespunzătoare din Matricea SWOT. Utilizați notația adecvată pentru a indica rațiunea strategiilor. Nu trebuie neapărat să aveți strategii în toate cele patru celule de strategie.

Pasul 4 Comparați matricea dvs. SWOT cu matricea SWOT a altui student. Discutați orice diferențe majore.

Asigurarea învățării Exercițiul 6B

Dezvoltarea unei matrice SPACE pentru McDonald's

Scop

McDonald's ar trebui să urmeze strategii agresive, conservatoare, competitive sau defensive? Dezvoltați o matrice SPACE pentru McDonald's pentru a răspunde la această întrebare. Detaliați implicațiile strategice ale vectorului dumneavoastră direcțional. Fii specific în ceea ce privește strategiile care ar putea beneficia McDonald's.

Instrucţiuni

Pasul 1 Alăturați-vă cu alte două persoane din clasă și dezvoltați o matrice SPACE comună pentru McDonald's.

Pasul 2 Diagramați-vă matricea SPACE pe tablă. Comparați matricea dvs. cu matricele altei echipe.

Pasul 3 Discutați implicațiile matricei dvs. SPACE.

Asigurarea învățării Exercițiul 6C

Dezvoltarea unei matrice BCG pentru McDonald's

Scop

Matricele de portofoliu sunt utilizate pe scară largă de organizațiile multidiviziale pentru a ajuta

la identificarea și selectarea strategiilor de urmat. O analiză BCG identifică anumite divizii care ar trebui să primească mai puține resurse decât altele. Poate identifica unele divizii care trebuie cesionate. Acest exercițiu vă poate ajuta să exersați dezvoltarea unei matrice BCG.

Instrucţiuni

Pasul 1 Plasați următoarele cinci titluri de coloană în partea de sus a unei foi separate de hârtie: Divizii, Venituri, Profituri, Poziția relativă a cotei de piață, Rata de creștere a industriei. În partea stângă a paginii, enumerați diviziunile geografice ale MCD. Acum întoarceți-vă la Cazul de coeziune și găsiți informații pentru a completa toate celulele din tabelul de date de la pagina 30.

Pasul 2 Completați o matrice BCG pentru McDonald's.

Pasul 3 Comparați matricea BCG cu matricele altor studenți. Discutați orice diferențe majore.

Asigurarea învățării Exercițiul 6D

Dezvoltarea unui QSPM pentru McDonald's

Scop

Acest exercițiu vă poate ajuta să exersați dezvoltarea unei matrice de planificare strategică cantitativă pentru a determina atractivitatea relativă a diferitelor alternative strategice.

Instrucţiuni

Pasul 1 Alăturați-vă cu alți doi studenți din clasă pentru a dezvolta un QSPM comun pentru McDonald's.

Pasul 2 Mergeți la tablă și înregistrați-vă strategiile și scorul total al atractivității lor.

Comparați strategiile echipei dvs. și suma scorului de atractivitate totală cu cele ale altor echipe. Asigurați-vă că nu atribuiți același scor AS într-un rând dat. Amintiți-vă că liniuțele ar trebui introduse pe tot parcursul unui rând dat atunci când sunt utilizate.

Pasul 3 Discutați orice diferențe majore.

Asigurarea învățării Exercițiul 6E

Formularea de strategii individuale

Scop

Indivizii și organizațiile se aseamănă în multe privințe. Fiecare are concurenți și fiecare ar trebui să planifice viitorul. Fiecare individ și organizație se confruntă cu anumite oportunități și amenințări externe și are unele puncte forte și puncte slabe interne. Atât persoanele, cât și organizațiile stabilesc obiective și alocă resurse. Acestea și alte asemănări fac posibil ca indivizii să folosească multe concepte și instrumente de management strategic. Acest exercițiu este conceput pentru a demonstra modul în care Matricea SWOT poate fi utilizată de indivizi pentru a-și planifica viitorul. Pe măsură ce cineva se apropie de finalizarea unei diplome universitare și începe interviul pentru locuri de muncă, planificarea poate fi deosebit de importantă.

Instrucţiuni

Pe o coală separată de hârtie, construiți o matrice SWOT. Includeți ceea ce considerați a fi oportunitățile externe majore, amenințările externe majore, punctele forte și punctele slabe majore. O slăbiciune internă poate fi o medie scăzută. O oportunitate externă poate fi aceea că universitatea dumneavoastră oferă un program de absolvire care vă interesează. Potriviți factorii externi și interni cheie înregistrând în celula corespunzătoare a matricei strategii sau acțiuni alternative care vă permit să vă valorificați punctele forte, să vă depășiți punctele slabe, să profitați de oportunitățile externe și să minimizați impactul amenințărilor externe. Asigurați-vă că utilizați notația potrivită în celulele de strategie ale matricei. Deoarece fiecare individ (și organizație) este unică, nu există un răspuns corect la acest exercițiu.

Asigurarea învățării Exercițiul 6F

Testul Mach

Scop

Scopul acestui exercițiu este de a vă îmbunătăți înțelegerea și conștientizarea impactului pe care factorii comportamentali și politici îl pot avea asupra analizei și alegerii strategiei.

Instrucţiuni

Pasul 1 Pe o coală separată de hârtie, numerotați de la 1 la 10. Pentru fiecare dintre cele 10 afirmații date după cum urmează, înregistrați un *1, 2, 3, 4* sau *5* pentru a indica atitudinea dvs., unde

1 = Nu sunt foarte de acord.
2 = Nu sunt puțin de acord.
3 = Atitudinea mea este neutră.
4 = Sunt puțin de acord.
5 = Sunt foarte de acord.

1. Cel mai bun mod de a trata oamenii este să le spui ce vor să audă.
2. Când ceri cuiva să facă ceva pentru tine, cel mai bine este să dai motivul real pentru care vrei, mai degrabă decât un motiv care ar putea avea mai multă greutate.
3. Oricine are încredere totală în altcineva cere probleme.
4. Este greu să mergi înainte fără a tăia colțuri ici și colo.
5. Cel mai sigur este să presupunem că toți oamenii au o serie vicioasă și va ieși la iveală când li se va da o șansă.
6. Ar trebui să acționăm numai atunci când este corect din punct de vedere moral.
7. Majoritatea oamenilor sunt practic buni și amabili.
8. Nu există nicio scuză pentru a minți pe altcineva.
9. Majoritatea oamenilor uită mai ușor de moartea tatălui lor decât de pierderea proprietății lor.
10. În general, oamenii nu vor munci din greu decât dacă sunt forțați să facă acest lucru.

Pasul 2 Adunați numerele pe care le-ați înregistrat lângă declarațiile 1, 3, 4, 5, 9 și 10. Această sumă este Subtotalul unu. Pentru celelalte patru afirmații, inversați numerele pe care le-ați înregistrat, astfel încât un *5* devine *1, 4* devine *2, 2* devine *4, 1* devine *5* și *3* rămâne *3.* Apoi adăugați acele patru numere pentru a obține Subtotal Doi. În cele din urmă, adăugați subtotalul unu și subtotalul doi pentru a obține scorul final.

Scorul tău final

Scorul tău final este scorul tău machiavelic. Principiile machiavelice sunt definite într-un dicționar ca fiind „manipulatoare, necinstite, înșelătoare și care favorizează oportunitatea politică în detrimentul moralității". Aceste tactici nu sunt de dorit, nu sunt etice și nu sunt recomandate în procesul de management strategic! S-ar putea, totuși, să întâlnești niște indivizi extrem de machiavelici în cariera ta, așa că ai grijă. Este important ca strategii să nu manipuleze pe alții în urmărirea obiectivelor organizaționale. Oamenii de azi recunosc și sunt supărați de tacticile manipulative mai mult decât oricând. JR Ewing (la *Dallas,* o emisiune de televiziune din anii 1980) a fost un bun exemplu de cineva care a fost un Mach ridicat (scor peste 30). Centrul Național de Cercetare a Opiniei a folosit acest scurt test într-un eșantion aleatoriu de adulți din SUA și a constatat că scorul final mediu național este de 25. [1] Cu cât scorul este mai mare, cu atât tindeți să fiți mai machiavelic (manipulativ). Următoarea scală este descriptivă pentru scorurile individuale la acest test:

- Sub 16: nu folosește niciodată manipularea ca unealtă.
- 16 până la 20: Rareori folosește manipularea ca unealtă.
- 21 până la 25: Uneori folosește manipularea ca instrument.
- 26 până la 30: folosește adesea manipularea ca instrument.
- Peste 30: folosește întotdeauna manipularea ca unealtă.

Dezvoltarea testelor

Testul Mach (machiavelic) a fost dezvoltat de Dr. Richard Christie, ale cărui cercetări sugerează următoarele tendințe:

1. Bărbații sunt în general mai machiavelici decât femeile.
2. Nu există nicio diferență semnificativă între Mach-urile mari și Mach-urile scăzute în ceea ce privește măsurile de inteligență sau abilități.
3. Deși Mach-urile înalte sunt detașate de ceilalți, ei sunt detașați în sens patologic.
4. Scorurile machiavelice nu sunt legate statistic de valorile autoritare.
5. High Machs tind să fie în profesii care pun accent pe controlul și manipularea indivizilor - de exemplu, drept, psihiatrie și științe comportamentale.
6. Machiavelianismul nu este în mod semnificativ legat de caracteristicile demografice majore, cum ar fi nivelul de educație sau starea civilă.
7. High Machs tind să provină dintr-un oraș sau să aibă medii urbane.

8. Adulții în vârstă tind să aibă scoruri Mach mai mici decât adulții mai tineri. [2]

O carte clasică despre relațiile de putere, *Prințul,* a fost scrisă de Niccolo Machiavelli. Urmează câteva fragmente din *The Prince :*

> Oamenii trebuie fie convinși, fie zdrobiți, pentru că se vor răzbuna pentru greșeli ușoare, în timp ce pentru cele grave nu pot. Prin urmare, vătămarea pe care o faceți unui bărbat ar trebui să fie de așa natură încât să nu vă temeți de răzbunarea lui.
>
> Trebuie să avem în vedere. . . că nu există nimic mai dificil și mai periculos sau mai îndoielnic de succes decât încercarea de a introduce o nouă ordine a lucrurilor în orice stat. Inovatorul are pentru dușmani pe toți cei care au obținut avantaje din vechea ordine a lucrurilor, în timp ce cei care se așteaptă să beneficieze de noua instituție nu vor fi decât apărători călduși.
>
> Prin urmare, un prinț înțelept va urma constant o astfel de cale, încât cetățenii statului său vor simți întotdeauna și în orice împrejurări nevoia de autoritatea sa și, prin urmare, se vor dovedi mereu credincioși față de el.
>
> Un prinț ar trebui să pară milostiv, credincios, uman, religios și drept și chiar ar trebui să fie așa în realitate, dar ar trebui să aibă mintea atât de pregătită încât, atunci când ocazie o cere, să știe cum să treacă la opus. [3]

Note

1. Richard Christie și Florence Geis, *Studies in Machiavelianism* (Orlando, FL: Academic Press, 1970). Materialul din acest exercițiu a fost adaptat cu permisiunea autorilor și a presei academice.
2. Ibid., 82-83.
3. Niccolo Machiavelli, *Prințul* (New York: The Washington Press, 1963).

Asigurarea învățării Exercițiul 6G

Dezvoltarea unei matrice BCG pentru Universitatea mea

Scop

Dezvoltarea unei matrice BCG pentru multe organizații nonprofit, inclusiv colegii și universități , este un exercițiu util. Desigur, nu există profituri pentru fiecare divizie sau departament – și, în unele cazuri, nici venituri. Cu toate acestea, puteți fi creativ în realizarea unei matrice BCG. De exemplu, porțiunea de plăcintă din cercuri poate reprezenta numărul de specializări care primesc locuri de muncă la absolvire, numărul de profesori care predau în acea zonă sau o altă variabilă pe care credeți că este important să o luați în considerare. Mărimea cercurilor poate reprezenta numărul de studenți care se specializează în anumite departamente sau domenii.

Instrucţiuni

Pasul 1 Pe o foaie separată de hârtie, dezvoltați o matrice BCG pentru universitatea dvs. Includeți toate școlile academice, departamentele sau colegiile.

Pasul 2 Diagramați matricea BCG pe tablă.

Pasul 3 Discutați diferențele dintre Matricele BCG de pe tablă.

Asigurarea Învățării Exercițiul 6H

Rolul consiliilor de administrație

Scop

Acest exercițiu vă va oferi o mai bună înțelegere a rolului consiliilor de administrație în formularea , implementarea și evaluarea strategiilor.

Instrucţiuni

Identificați o persoană din comunitatea dvs. care face parte dintr-un consiliu de administrație. Faceți o programare pentru a intervieva persoana respectivă și căutați răspunsuri la următoarele întrebări. Rezumați-vă constatările într-un raport oral de cinci minute adresat clasei.

- În ce consiliu ești membru?
- Cât de des se întrunește consiliul de conducere?
- De cât timp ai lucrat în consiliu?
- Ce rol joacă consiliul de administrație în această companie?

- Cum s-a schimbat rolul consiliului în ultimii ani?
- Ce schimbări ați dori să vedeți în rolul consiliului?
- În ce măsură vă pregătiți pentru ședința consiliului?
- În ce măsură sunteți implicat în managementul strategic al firmei?

Asigurarea învățării Exercițiul 6I

Localizarea companiilor într-o matrice de mare strategie

Scop

Grand Strategy Matrix este un instrument popular pentru formularea de strategii alternative. Toate organizațiile pot fi poziționate într-unul dintre cele patru cadrane strategice ale Grand Strategy Matrix. De asemenea, diviziile unei firme ar putea fi poziționate. Grand Strategy Matrix se bazează pe două dimensiuni evaluative: poziția competitivă și creșterea pieței. Strategiile adecvate pe care o organizație trebuie să le ia în considerare sunt enumerate în ordinea succesivă a atractivității în fiecare cadran al matricei. Acest exercițiu vă oferă experiență de utilizare a unei matrice de strategii mari.

Instrucţiuni

Folosind informațiile financiare furnizate de la sfârșitul anului 2008, pregătiți o Matrice Strategică Mare pe o coală separată. Scrieți numele companiilor respective în cadranul corespunzător al matricei. Pe baza acestei analize, ce strategii sunt recomandate pentru fiecare companie?

Companie	Vânzările companiei/ Creșterea profitului	Industrie	Vânzări din industrie/
Boeing	- 8 / - 34	Aerospațial/apărare	+7 / +13
DuPont	+4 / - 33	Produse chimice	+7 / - 23
Wal-Mart	+7 / +5	Marfa generala	- 3 / - 44
Sears Holdings	- 8 / - 94	Marfa generala	- 3 / - 44
Black & Decker	- 7 / - 43	Echipamente pentru	- 9 / - 111
TIAA-CREF	+7 / +7	Asigurare	- 1 / - 178
Nucor	+43 / +24	Metalele	- 16 / - 24
Allegheny	- 3 / - 24	Metalele	- 16 / - 24

PARTEA 3
Implementarea Strategiei

CAPITOLUL 7
Strategii de implementare : probleme de management și operațiuni

OBIECTIVELE CAPITOLUL

După ce ați studiat acest capitol, ar trebui să puteți face următoarele:

1. Explicați de ce implementarea strategiei este mai dificilă decât formularea strategiei.
2. Discutați despre importanța obiectivelor și politicilor anuale în atingerea angajamentului organizațional pentru strategiile care urmează să fie implementate.
3. Explicați de ce structura organizațională este atât de importantă în implementarea strategiei.
4. Comparați și contrastați restructurarea și reinginerirea.
5. Descrieți relațiile dintre producție/operațiuni și implementarea strategiei.
6. Explicați modul în care o firmă poate lega eficient performanța și plata cu strategiile.
7. Discutați planurile de acționare a angajaților (ESOP) ca concept de management strategic.
8. Descrieți cum să modificați o cultură organizațională pentru a sprijini noi strategii.
9. Discutați despre cultura din Mexic și Japonia.
10. Descrieți tavanul de sticlă din Statele Unite.

Asigurarea exercițiilor de învățare

Assurance of Learning Exercise 7A
Revising McDonald's Organizational Chart

Assurance of Learning Exercise 7B
Do Organizations Really Establish Objectives?

Assurance of Learning Exercise 7C
Understanding My University's Culture

Sursa: Shutterstock, fotograf Feng Yu

„Citate notabile”

"You want your people to run the business as if it were their own."

—William Fulmer

"Poor Ike; when he was a general, he gave an order and it was carried out. Now, he's going to sit in that office and give an order and not a damn thing is going to happen."

—Harry Truman

"Changing your pay plan is a big risk, but not changing it could be a bigger one."

—Nancy Perry

"Objectives can be compared to a compass bearing by which a ship navigates. A compass bearing is firm, but "in actual navigation, a ship may veer off its course for many miles. Without a compass bearing, a ship would neither find its port nor be able to estimate the time required to get there."

—Peter Drucker

"The best game plan in the world never blocked or tackled anybody."

—Vince Lombardi

"Pretend that every single person you meet has a sign around his or her neck that says, 'Make me feel important.'"

—Mary Kay Ash

Procesul de management strategic nu se termină atunci când firma decide ce strategie sau strategii să urmeze. Trebuie să existe o traducere a gândirii strategice în acțiuni strategice. Această traducere este mult mai ușoară dacă managerii și angajații firmei înțeleg afacerea , se simt parte a companiei și, prin implicarea în activitățile de formulare a strategiei, s-au angajat să ajute organizația să reușească. Fără înțelegere și angajament, eforturile de implementare a strategiei se confruntă cu probleme majore.

Implementarea strategiei afectează o organizație de sus în jos; afectează toate zonele funcționale și diviziale ale unei afaceri. Este dincolo de scopul și scopul acestui text să examinăm toate conceptele și instrumentele de administrare a afacerilor importante în implementarea strategiei. Acest capitol se concentrează pe aspectele de management cele mai importante pentru implementarea strategiilor în perioada 2010-2011, iar capitolul 8 se concentrează pe probleme de marketing, finanțe/contabilitate, cercetare și dezvoltare și sistemele informaționale de management.

> Chiar și cel mai perfect plan strategic din punct de vedere tehnic nu va avea niciun scop dacă nu este implementat. Multe organizații tind să cheltuiască o cantitate exagerată de timp, bani și efort pentru dezvoltarea planului strategic, tratând mijloacele și împrejurările în care acesta va fi implementat ca pe gânduri ulterioare! Schimbarea vine prin implementare și evaluare, nu prin plan. Un plan imperfect din punct de vedere tehnic, care este bine implementat, va realiza mai mult decât planul perfect care nu iese niciodată de pe hârtia pe care este tastat. [1]

Mergi bine într-o economie slabă. Cum?

Google

When most firms were struggling in 2008, Google increased its revenues and profits such that *Fortune* magazine in 2009 rated Google as their fourth "Most Admired Company in the World" in terms of their management and performance. Based in Mountain View, California, Google's first quarter of 2009 revenues grew 6.2 percent to $5.51 billion, followed by $5.52 billion the second quarter. These results widened Google's lead in overall searches and online advertising market share. Google owns both YouTube and DoubleClick.

Google in 2009 began selling books online. This related diversification strategy led Google to digitize close to 10 million books by year's end. Google cofounder Sergey Brin recently said, "Call me weird, but I think there are a lot of advantages to reading books online. Today's monitors have great resolution and you don't have to wait on the book to arrive once ordered."

Google does not charge people to use its search engine. Instead of charging what the market will bear as

most firms do, Google charges as little as they can bear. Thus Google obtains networks of people, millions of people, which strengthens its competitive position.

Google's founders, Larry Page and Sergey Brin, each have nearly 30 percent voting control of the firm and have established a golden rule that permeates Google's internal culture. The rule is to "Don't be evil," and this

operating policy encourages all employees to challenge all managers on decisions—to make sure the decisions are true to the firm's mission. Another internal rule at Google is to "Give up control," which means giving up control to outsiders to reap the benefits of their input. This latter rule is done through beta launches of any new software, product, or service they do. Google's philosophy is that "Low prices are good, but free is better" because they want every customer they can get.

Google stock in July 2009 rose above $400 per share as the company prepares to launch its own operating system for computers, a direct assault on the business of software giant Microsoft. Google's strategic plan is to attack Microsoft in nearly all of its businesses, including browsers, where Google has 1.8 percent market share versus Microsoft's 66 percent, smartphone operating systems (Google 1.6% versus Microsoft 10%), office suites (Google 0.04% versus Microsoft 94%), and Web searches (Google 65% versus Microsoft 8%).

Google's Chrome OS operating system will require users to be connected to the Internet, unlike Microsoft's operating systems. CEO Eric Schmidt at Google has been on a mission for the last several years, according to analysts, to capture Microsoft's market share. The Google strategy is accelerating a shift in the personal computer (PC) industry to become more like the cell phone industry whereby customers pay monthly service fees for use of hardware and software.

Google's Chrome will be free to all computer makers such as Hewlett-Packard who historically have preinstalled Microsoft's operating system for a fee to consumers. Microsoft released its new Microsoft Windows 2010 in the fall 2009 and believes that the learning curve for any consumer to switch away to Google's operating system will not be worth the effort. Google.com is the most visited Web site in the world and even in 2009 offered its own online word processing, spreadsheet, and presentation programs free - called Google Docs. The Google strategy is a huge bet that online programs can eventually overtake and crush desktop software.

Due to its dominance in the Internet search and advertising business, Google is coming under increasing scrutiny from the U.S. Justice Department regarding possible antitrust infringement. The pending Microsoft/Yahoo merger may negate that Google vulnerability. Google obtains about 95 percent of its revenues from online advertising.

Source: Based on Jeff Jarvis, "How the Google Model Could Help Detroit," *Business Week* (February 9, 2009): 33-36; Geoff Colvin, "The World's Most Admired Companies," *Fortune* (March 16, 2009): 76-86.

Natura implementării strategiei

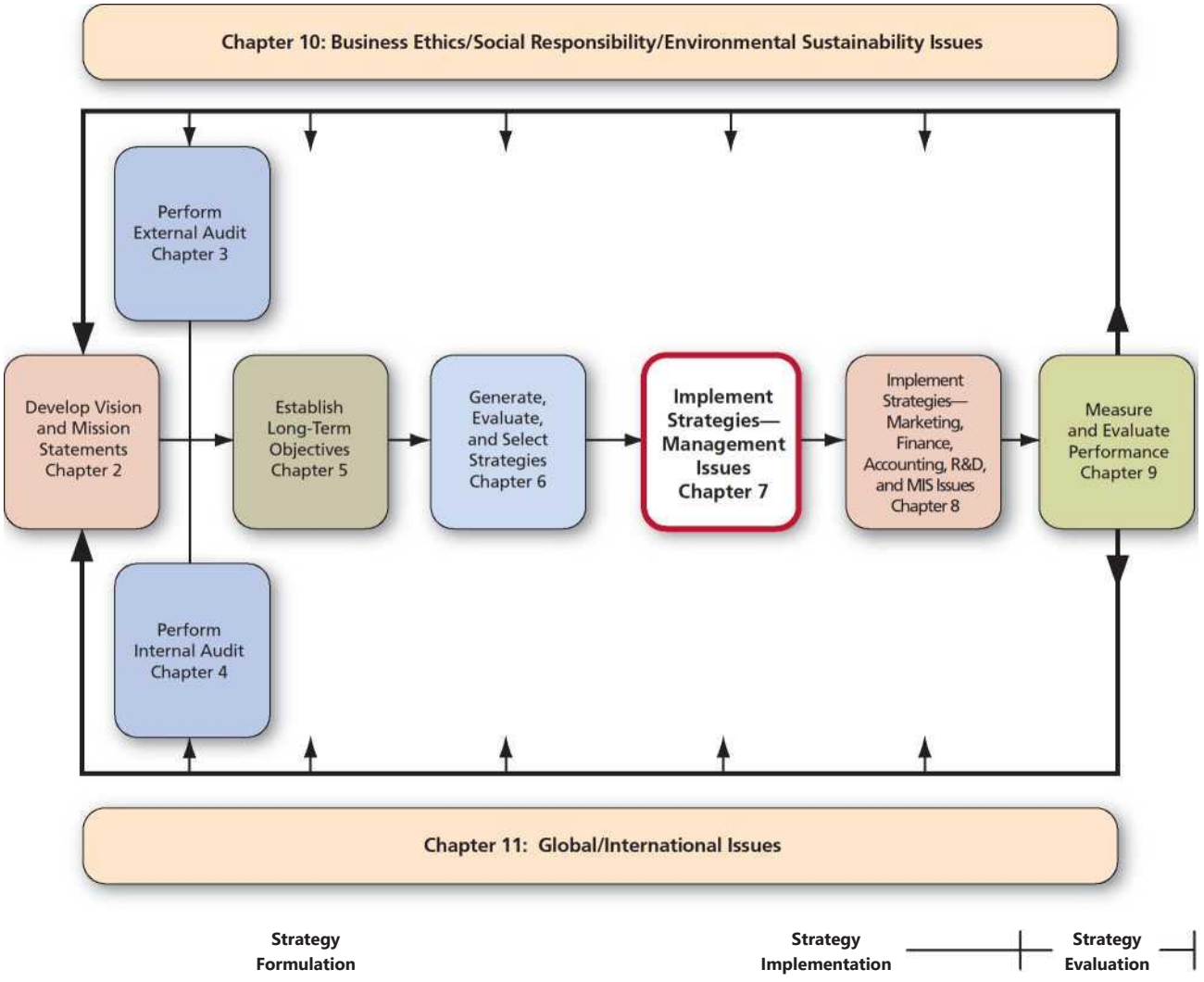
Etapa strategie-implementare a managementului strategic este dezvăluită în Figura 7-1. Formularea cu succes a strategiei nu garantează implementarea cu succes a strategiei. Întotdeauna este mai dificil să faci ceva (implementarea strategiei) decât să spui că o vei face (formularea strategiei)! Deși este indisolubil legată, implementarea strategiei este fundamental diferită de formularea strategiei. Formularea și implementarea strategiei pot fi contrastate în următoarele moduri:

- Formularea strategiei este poziționarea forțelor înaintea acțiunii.
- Implementarea strategiei înseamnă gestionarea forțelor în timpul acțiunii.
- Formularea strategiei se concentrează pe eficacitate.
- Implementarea strategiei se concentrează pe eficiență.
- Formularea strategiei este în primul rând un proces intelectual.
- Implementarea strategiei este în primul rând un proces operațional.
- Formularea strategiei necesită bune abilități intuitive și analitice.
- Implementarea strategiei necesită o motivație specială și abilități de conducere.
- Formularea strategiei necesită coordonare între câțiva indivizi.
- Implementarea strategiei necesită coordonare între mulți indivizi.

Conceptele și instrumentele de formulare a strategiei nu diferă foarte mult pentru organizațiile mici, mari, cu scop profit sau nonprofit. Cu toate acestea, implementarea strategiei variază substanțial între diferitele tipuri și dimensiuni de organizații. Implementarea strategiilor necesită acțiuni precum modificarea teritoriilor de vânzare, adăugarea de noi departamente, închiderea de facilități, angajarea de noi angajați, modificarea strategiei de preț a unei organizații, dezvoltarea bugetelor financiare, dezvoltarea de noi beneficii pentru angajați, stabilirea de proceduri de control al costurilor, modificarea strategiilor de publicitate, construirea de noi facilități, formarea de noi angajați, transferul de manageri între

FIGURA 7-1

Model cuprinzător de management strategic


Chapter 10: Business Ethics/Social Responsibility/Environmental Sustainability Issues
Perform External Audit Chapter 3
Develop Vision and Mission Statements Chapter 2
Establish Long-Term Objectives Chapter 5
Generate, Evaluate, and Select Strategies Chapter 6
Implement Strategies—Management Issues Chapter 7
Implement Strategies—Marketing, Finance, Accounting, R&D, and MIS Issues Chapter 8
Measure and Evaluate Performance Chapter 9
Perform Internal Audit Chapter 4
Chapter 11: Global/International Issues
Strategy Formulation
Strategy Implementation
Strategy Evaluation

Sursa: Fred R. David, „How Companies Define Their Mission", *Long Range Planning* 22, nr. 3 (iunie 1988): 40.

divizii și construirea unui sistem informațional de management mai bun. Aceste tipuri de activități diferă în mod evident foarte mult între organizațiile de producție, servicii și organizațiile guvernamentale.

Perspective de management

În toate organizațiile, cu excepția celor mai mici, tranziția de la formularea strategiei la implementarea strategiei necesită o schimbare a responsabilității de la strategi la manageri divizionari și funcționali . Problemele de implementare pot apărea din cauza acestei schimbări de responsabilitate, mai ales dacă deciziile de formulare a strategiei vin ca o surpriză pentru managerii de nivel mediu și inferior. Managerii și angajații sunt motivați mai mult de interesele proprii percepute decât de interesele organizaționale, cu excepția cazului în care cele două coincid. Prin urmare, este esențial ca managerii diviziei și funcționali să fie implicați cât mai mult posibil în activitățile de formulare a strategiei. De o importanță egală , strategii ar trebui să fie implicați cât mai mult posibil în activitățile de implementare a strategiei.

După cum se indică în Tabelul 7-1, aspectele de management esențiale pentru implementarea strategiei includ stabilirea obiectivelor anuale, elaborarea politicilor, alocarea resurselor, modificarea unei structuri organizaționale existente, restructurare și reinginerire, revizuirea planurilor de recompense și stimulente, minimizarea rezistenței la

schimbare, potrivirea managerilor cu strategia, dezvoltarea unei culturi de sprijinire a strategiei, adaptarea proceselor de producție/operațiuni, dezvoltarea unei persoane eficiente.

TABELUL 7-1 Câteva probleme de management esențiale pentru implementarea strategiei

Stabiliți obiective anuale
Elaborează politici
Alocați resurse
Modificați o structură organizatorică existentă
Restructurare și reinginerire
Revizuiți planurile de recompense și stimulente
Minimizați rezistența la schimbare
Potriviți managerii cu strategia
Dezvoltați o cultură de sprijinire a strategiei
Adaptarea proceselor de producție/operațiuni
Dezvoltați o funcție eficientă de resurse umane
Reduceți dimensiunea și concediați după cum este necesar
Leagă performanța și plata cu strategiile

funcționarea resurselor și, dacă este necesar, reducerea dimensiunii. Schimbările de management sunt neapărat mai extinse atunci când strategiile care trebuie implementate mută o firmă într-o nouă direcție majoră.

Managerii și angajații din întreaga organizație ar trebui să participe din timp și direct la deciziile de implementare a strategiei. Rolul lor în implementarea strategiei ar trebui să se bazeze pe implicarea prealabilă în activitățile de formulare a strategiei. Angajamentul personal autentic al strategilor față de implementare este o forță motivațională necesară și puternică pentru manageri și angajați. De prea multe ori, strategii sunt prea ocupați pentru a sprijini în mod activ eforturile de implementare a strategiei, iar lipsa lor de interes poate fi în detrimentul succesului organizațional. Rațiunea obiectivelor și strategiilor ar trebui să fie înțeleasă și comunicată clar în întreaga organizație. Realizările, produsele, planurile, acțiunile și performanța concurenților majori ar trebui să fie evidente pentru toți membrii organizației. Oportunitățile și amenințările externe majore ar trebui să fie clare, iar întrebările managerilor și angajaților ar trebui să primească răspuns. Fluxul de comunicare de sus în jos este esențial pentru dezvoltarea suportului de jos în sus.

Firmele trebuie să dezvolte o concentrare asupra concurenței la toate nivelurile ierarhice prin colectarea și distribuirea pe scară largă a informațiilor concurente; fiecare angajat ar trebui să fie capabil să-și evalueze eforturile față de cei mai buni concurenți din clasă, astfel încât provocarea să devină personală. De exemplu, Starbucks Corp. în 2009-2010 instituie „producție/operațiuni slabe” în cele 11.000 de magazine ale sale din SUA. Acest sistem elimină timpul inactiv al angajaților și mișcările inutile ale angajaților, cum ar fi mersul, atingerea și aplecarea. Starbucks spune că 30% din timpul angajaților este mișcare și compania vrea să reducă acest lucru. Ei spun că „mișcarea și munca sunt două lucruri diferite”.

Obiective anuale

Stabilirea obiectivelor anuale este o activitate descentralizată care implică direct toți managerii dintr-o organizație. Participarea activă la stabilirea obiectivelor anuale poate duce la acceptare și angajament. *Obiectivele anuale* sunt esențiale pentru implementarea strategiei deoarece ele (1) reprezintă baza pentru alocarea resurselor; (2) reprezintă un mecanism principal de evaluare a managerilor; (3) reprezintă instrumentul major de monitorizare a progresului către atingerea obiectivelor pe termen lung; și (4) stabilirea priorităților organizaționale, diviziale și departamentale . Ar trebui să se aloce timp și efort considerabil pentru a se asigura că obiectivele anuale sunt bine concepute, în concordanță cu obiectivele pe termen lung și susțin strategiile care urmează să fie implementate. Aprobarea, revizuirea sau respingerea obiectivelor anuale este mult mai mult decât o activitate de timbru. Scopul obiectivelor anuale poate fi rezumat după cum urmează:

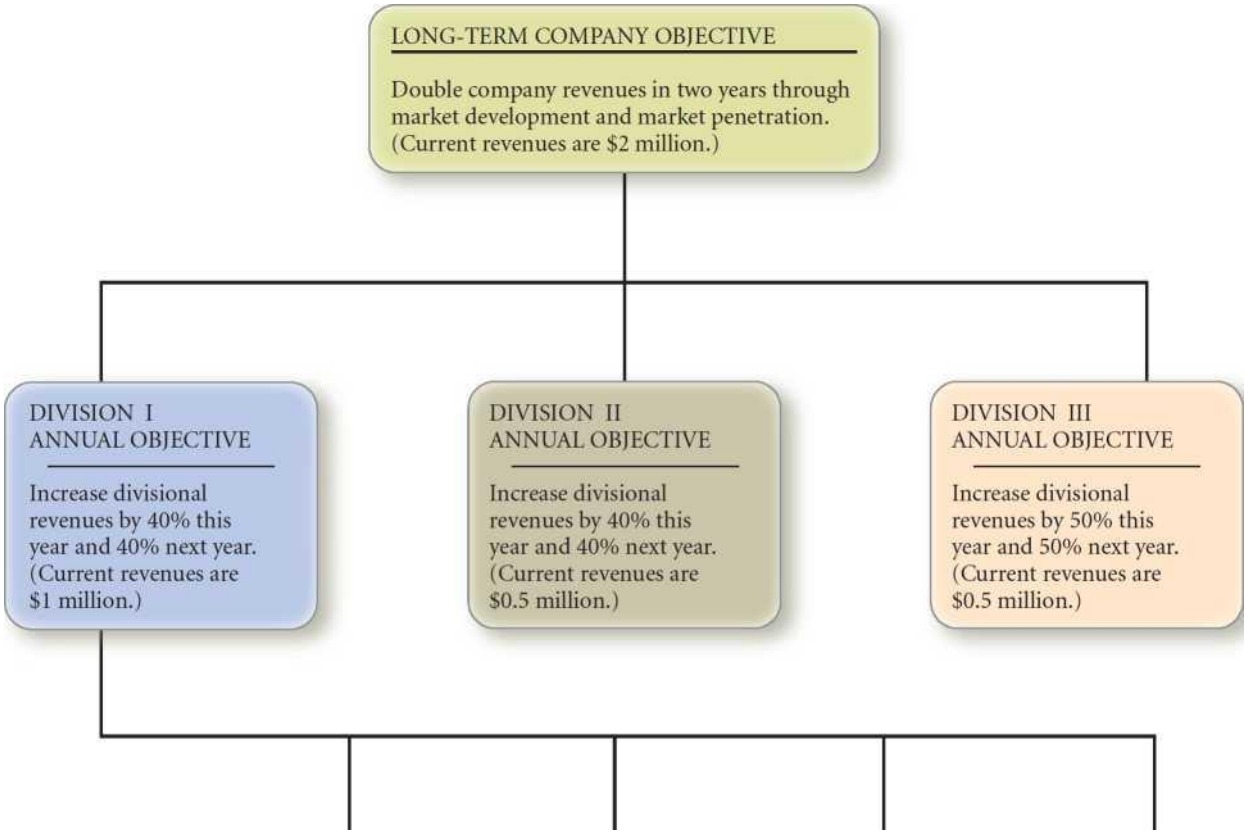
> Obiectivele anuale servesc drept linii directoare pentru acțiune, direcționarea și canalizarea eforturilor și activităților membrilor organizației. Ele oferă o sursă de legitimitate într-o întreprindere prin justificarea activităților față de părțile interesate. Ele servesc ca standarde de performanță.

Ele servesc ca o sursă importantă de motivare și identificare a angajaților. Ele oferă stimulente managerilor și angajaților să performeze. Ele oferă o bază pentru proiectarea organizațională. [2]

Obiectivele clar declarate și comunicate sunt esențiale pentru succes în toate tipurile și dimensiunile de firme. Obiectivele anuale, exprimate în termeni de profitabilitate, creștere și cotă de piață pe segmente de afaceri, zonă geografică, grupuri de clienți și produse, sunt comune în organizații. Figura 7-2 ilustrează modul în care compania Stamus ar putea stabili obiective anuale bazate pe obiective pe termen lung. Tabelul 7-2 dezvăluie cifrele de venituri asociate care corespund obiectivelor prezentate în Figura 7-2. Rețineți că, conform planului,

FIGURA 7-2

Ierarhia scopurilor companiei Stamus


LONG-TERM COMPANY OBJECTIVE
Double company revenues in two years through market development and market penetration. (Current revenues are $2 million.)
DIVISION I ANNUAL OBJECTIVE
Increase divisional revenues by 40% this year and 40% next year. (Current revenues are $1 million.)
DIVISION II ANNUAL OBJECTIVE
Increase divisional revenues by 40% this year and 40% next year. (Current revenues are $0.5 million.)
DIVISION III ANNUAL OBJECTIVE
Increase divisional revenues by 50% this year and 50% next year. (Current revenues are $0.5 million.)

obiectiv anual de cercetare-dezvoltare	*Obiectiv anual de producție*	*Obiectiv anual de marketing*	*Obiectiv anual de finanțare*	*Obiectivul anual de personal*
Dezvoltați două produse noi anul acesta adică cu succes comercializate.	Crește producție eficiență cu 30% asta an.	Crește numărul a vânzătorilor prin 40 asta an.	Obține pe termen lung finanțare de 400.000 USD în următorul șase luni.	Reduce angajat absenteism de la 10% la 5% anul acesta.

Achizitie
Transport
Controlul calității

Publicitate
Promovare
Cercetare Relatii Publice

Auditul
Investiții contabile
Colecții
Capital de lucru

TABELUL 7-2 Așteptările privind veniturile companiei Stamus (în milioane USD)

	2010	2011	2012
Divizia I Venituri	1.0	1.400	1.960
Divizia a II-a Venituri	0,5	0,700	0,980
Divizia a III-a Venituri	0,5	0,750	1.125
Venituri totale ale companiei	**2.0**	**2.850**	**4.065**

Stamus Company își va depăși ușor obiectivul pe termen lung de dublare a veniturilor companiei între 2010 și 2012.

Figura 7-2 reflectă, de asemenea, modul în care o ierarhie a obiectivelor anuale poate fi stabilită pe baza structurii unei organizații. Obiectivele ar trebui să fie consecvente la nivelurile ierarhice și să formeze o rețea de obiective de susținere. *Consistența orizontală a obiectivelor* este la fel de importantă ca și *consistența verticală a obiectivelor.* De exemplu, nu ar fi eficient ca producția să atingă mai mult decât obiectivul anual de unități produse dacă marketingul nu ar putea vinde unitățile suplimentare.

Obiectivele anuale ar trebui să fie măsurabile, consistente, rezonabile, provocatoare, clare, comunicate în întreaga organizație, caracterizate printr-o dimensiune de timp adecvată și însoțite de recompense și sancțiuni pe măsură. Prea des, obiectivele sunt enunțate în generalități, cu o utilitate operațională redusă. Obiectivele anuale, cum ar fi „a îmbunătăți comunicarea" sau „a îmbunătăți performanța", nu sunt clare, specifice sau măsurabile . Obiectivele ar trebui să precizeze cantitatea, calitatea, costul și timpul și, de asemenea, să fie verificabile. Termenii și expresiile precum *maximizarea, minimizarea, cât mai curând posibil* și *adecvate* ar trebui evitate.

Obiectivele anuale ar trebui să fie compatibile cu valorile angajaților și managerilor și ar trebui să fie susținute de politici clar formulate. Mai mult din ceva nu este întotdeauna mai bun. Calitatea îmbunătățită sau costurile reduse pot fi, de exemplu, mai importante decât cantitatea. Este important să legați recompensele și sancțiunile de obiectivele anuale, astfel încât angajații și managerii să înțeleagă că atingerea obiectivelor este esențială pentru implementarea cu succes a strategiei . Obiectivele anuale clare nu garantează implementarea cu succes a strategiei, dar cresc probabilitatea ca obiectivele personale și organizaționale să poată fi îndeplinite. Accentul excesiv pe atingerea obiectivelor poate duce la comportamente nedorite, cum ar fi falsificarea numerelor, denaturarea înregistrărilor și lăsarea obiectivelor să devină scopuri în sine. Managerii trebuie să fie atenți la aceste probleme potențiale.

Politici

Schimbările în direcția strategică a unei firme nu au loc automat. Pe o bază de zi cu zi, sunt necesare politici pentru ca o strategie să funcționeze. Politicile facilitează rezolvarea problemelor recurente și ghidează implementarea strategiei. Definită în linii mari, *politica* se referă la linii directoare , metode, proceduri, reguli, formulare și practici administrative specifice stabilite pentru a sprijini și încuraja munca în vederea atingerii obiectivelor declarate. Politicile sunt instrumente pentru implementarea strategiei. Politicile stabilesc limite, constrângeri și limite asupra tipurilor de acțiuni administrative care pot fi întreprinse pentru a recompensa și sancționa comportamentul; ele clarifică ce se poate și ce nu se poate face în urmărirea obiectivelor unei organizații. De exemplu, nava Carnival's *Paradise* are o politică de interzicere a fumatului oriunde și oricând la bordul navei. Este prima navă de croazieră care interzice complet fumatul. Un alt exemplu de politică corporativă se referă la navigarea pe Web la locul de muncă. Aproximativ 40% dintre companiile de astăzi nu au o politică oficială care să îi împiedice pe angajați să navigheze pe internet, dar acum este comercializat un software care permite firmelor să monitorizeze

cum, când, unde și cât timp diferiți angajați folosesc internetul la locul de muncă.

Politicile le permit atât angajaților, cât și managerilor să știe ce se așteaptă de la ei, crescând astfel probabilitatea ca strategiile să fie implementate cu succes. Ele oferă o bază pentru controlul managementului, permit coordonarea între unitățile organizaționale și reduce timpul petrecut de manageri luând decizii. Politicile clarifică, de asemenea, ce lucrare trebuie făcută și de către cine. Ele promovează delegarea luării deciziilor la niveluri manageriale adecvate unde apar de obicei diverse probleme. Multe organizații au un manual de politici care servește să ghideze și să direcționeze comportamentul. Wal-Mart are o politică pe care o numește Regula „10 Foot", prin care clienții pot găsi asistență la 10 metri de oriunde în magazin. Aceasta este o politică binevenită în Japonia, unde Wal-Mart încearcă să pună un punct de sprijin; 58% dintre toți comercianții cu amănuntul din Japonia sunt magazine populare, iar consumatorii au fost nevoiți să plătească „eni de top" mai degrabă decât „prețuri reduse" pentru mărfuri.

Politicile se pot aplica tuturor diviziilor și departamentelor (de exemplu, „Suntem un angajator cu șanse egale"). Unele politici se aplică unui singur departament („Angajații din acest departament trebuie să urmeze cel puțin un curs de formare și dezvoltare în fiecare an"). Oricare ar fi scopul și forma lor, politicile servesc ca mecanism de implementare a strategiilor și de obținere a obiectivelor. Politicile trebuie declarate în scris ori de câte ori este posibil. Ele reprezintă mijloacele pentru realizarea deciziilor strategice. Exemple de politici care susțin o strategie a companiei, un obiectiv divizional și un obiectiv departamental sunt prezentate în Tabelul 7-3.

Câteva exemple de probleme care pot necesita o politică de management sunt furnizate în Tabelul 7-4.

TABELUL 7-3 O ierarhie a politicilor

Strategia companiei

Achiziționați un lanț de magazine de vânzare cu amănuntul pentru a ne îndeplini obiectivele de creștere a vânzărilor și profitabilitate.

Politici de sprijin

1. „Toate magazinele vor fi deschise de la 8 A . M . până la ORA 20.00 . De luni până sâmbătă." (Această politică ar putea crește vânzările cu amănuntul dacă magazinele sunt deschise în prezent doar 40 de ore pe săptămână.)
2. „Toate magazinele trebuie să trimită un Raport lunar de date de control." (Această politică ar putea reduce raportul dintre cheltuieli și vânzări.)
3. „Toate magazinele trebuie să sprijine publicitatea companiei contribuind cu 5% din veniturile lor lunare totale în acest scop." (Această politică ar putea permite companiei să-și stabilească o reputație națională.)
4. „Toate magazinele trebuie să respecte liniile directoare uniforme privind prețurile stabilite în Manualul companiei." (Această politică ar putea ajuta la asigurarea clienților că compania oferă un produs consistent în ceea ce privește prețul și calitatea în toate magazinele sale.)

Obiectiv divizional

Creșteți veniturile diviziei de la 10 milioane USD în 2009 la 15 milioane USD în 2010.

Politici de sprijin

1. „Începând din ianuarie 2010, fiecare dintre agenții de vânzări ai acestei divizii trebuie să depună un raport de activitate săptămânal care să includă numărul de apeluri efectuate, numărul de mile parcurse, numărul de unități vândute, volumul de dolari vândut și numărul de conturi noi deschise." (Această politică ar putea asigura că agenții de vânzări nu pun un accent prea mare în anumite domenii.)
2. „Începând din ianuarie 2010, această divizie va returna angajaților săi 5% din veniturile sale brute sub forma unui bonus de Crăciun." (Această politică ar putea crește productivitatea angajaților.)
3. „Începând din ianuarie 2010, nivelurile stocurilor transportate în depozite vor fi reduse cu 30%, în conformitate cu abordarea de producție just-in-time (JIT). (Această politică ar putea reduce cheltuielile de producție și, prin urmare, ar putea elibera fonduri pentru eforturile de marketing sporite.)

Obiectivul departamentului de producție

Creșterea producției de la 20.000 de unități în 2009 la 30.000 de unități în 2010.

Politici de sprijin

1. „Începând din ianuarie 2010, angajații vor avea opțiunea de a lucra până la 20 de ore suplimentare pe săptămână." (Această politică ar putea minimiza nevoia de a angaja angajați suplimentari.)
2. „Începând din ianuarie 2010, vor fi acordate premii de prezență perfectă în valoare de 100 USD tuturor angajaților care nu pierd o zi de lucru într-un anumit an." (Această politică ar putea reduce absenteismul și ar putea crește productivitatea.)
3. „Începând din ianuarie 2010, echipamentele noi trebuie închiriate în loc să fie cumpărate." (Această politică ar putea reduce

obligațiile fiscale și, astfel, ar permite investirea mai multor fonduri în modernizarea proceselor de producție.)

TABELUL 7-4 Câteva probleme care pot necesita o politică de management

- Pentru a oferi ateliere și seminarii extinse sau limitate de dezvoltare a managementului
- Pentru a centraliza sau descentraliza activitățile de formare a angajaților
- Pentru a recruta prin agenții de angajare, campusuri universitare și/sau ziare
- A promova din interior sau a angaja din exterior
- A promova pe bază de merit sau pe bază de vechime
- Pentru a lega compensarea directorilor de obiective pe termen lung și/sau anuale
- Pentru a oferi numeroase sau puține beneficii angajaților
- Să negocieze direct sau indirect cu sindicatele
- Pentru a delega autoritatea pentru cheltuieli mari sau pentru a păstra la nivel central această autoritate
- Pentru a permite mult, ceva sau deloc ore suplimentare
- Pentru a stabili un stoc de stoc de siguranță ridicat sau scăzut
- Pentru a utiliza unul sau mai mulți furnizori
- Pentru a cumpăra, închiria sau închiria echipamente noi de producție
- Pentru a stresa foarte mult sau oarecum controlul calității
- Pentru a stabili multe sau doar câteva standarde de producție
- Pentru a opera unul, două sau trei schimburi
- Pentru a descuraja utilizarea informațiilor privilegiate în beneficiul personal
- Pentru a descuraja hărțuirea sexuală
- Pentru a descuraja fumatul la locul de muncă
- Pentru a descuraja tranzacțiile privilegiate
- Pentru a descuraja lumina lunii

Alocarea resurselor

Alocarea resurselor este o activitate de management central care permite execuția strategiei. În organizațiile care nu folosesc o abordare de management strategic în luarea deciziilor, alocarea resurselor se bazează adesea pe factori politici sau personali. Managementul strategic permite alocarea resurselor în funcție de prioritățile stabilite prin obiectivele anuale.

Nimic nu poate fi mai dăunător managementului strategic și succesului organizațional decât ca resursele să fie alocate în moduri care nu sunt conforme cu prioritățile indicate de obiectivele anuale aprobate.

Toate organizațiile au cel puțin patru tipuri de resurse care pot fi utilizate pentru a atinge obiectivele dorite: resurse financiare, resurse fizice, resurse umane și resurse tehnologice. Alocarea resurselor către anumite divizii și departamente nu înseamnă că strategiile vor fi implementate cu succes. O serie de factori interzic în mod obișnuit alocarea eficientă a resurselor, inclusiv supraprotecția resurselor, un accent prea mare pe criteriile financiare pe termen scurt, politica organizațională, obiectivele strategice vagi, reticența de a-și asuma riscuri și lipsa cunoștințelor suficiente.

Sub nivelul corporativ, există adesea o absență a unei gândiri sistematice despre resursele alocate și strategiile firmei. Yavitz și Newman explică de ce:

> Managerii au în mod normal mult mai multe sarcini decât pot face. Managerii trebuie să aloce timp și resurse între aceste sarcini. Se acumulează presiune. Cheltuielile sunt prea mari. CEO-ul vrea un raport financiar bun pentru trimestrul al treilea. Formularea strategiei și activitățile de implementare sunt adesea amânate. Problemele de astăzi absorb energiile și resursele disponibile. Conturile și bugetele amestecate nu reușesc să dezvăluie schimbarea alocării de la nevoile strategice la roțile care scârțâie în prezent. [3]

Valoarea reală a oricărui program de alocare a resurselor constă în realizarea rezultată a obiectivelor unei organizații. Alocarea eficientă a resurselor nu garantează implementarea cu succes a strategiei, deoarece programele, personalul, controalele și angajamentul trebuie să dea viață resurselor furnizate. Managementul strategic în sine este uneori denumit „proces de alocare a resurselor”.

TABELUL 7-5 Unele decizii de compromis ale managementului necesare în implementarea strategiei

Pentru a sublinia profiturile pe termen scurt sau creșterea pe termen lung	
Pentru a sublinia marja de profit sau cota de piață	
Pentru a sublinia dezvoltarea pieței sau penetrarea pieței	
A concedia sau a concedia	
Pentru a căuta creștere sau stabilitate	
A-ți asuma riscuri mari sau riscuri scăzute	

Pentru a fi mai responsabil din punct de vedere social sau mai profitabil

Pentru a externaliza locuri de muncă sau pentru a plăti mai mult pentru a păstra locurile de muncă acasă

A achiziționa în exterior sau a construi în interior

Pentru a restructura sau reingineria

Pentru a utiliza efectul de levier sau capitalul propriu pentru a strânge fonduri

Pentru a folosi angajați cu normă parțială sau cu normă întreagă

Gestionarea conflictului

Interdependența obiectivelor și competiția pentru resurse limitate duc adesea la conflicte. *Conflictul* poate fi definit ca un dezacord între două sau mai multe părți cu privire la una sau mai multe probleme. Stabilirea obiectivelor anuale poate duce la conflict deoarece indivizii au așteptări și percepții diferite, programele creează presiune, personalitățile sunt incompatibile și apar neînțelegeri între managerii de linie (cum ar fi supervizorii de producție) și managerii de personal (cum ar fi specialiștii în resurse umane). De exemplu, obiectivul unui manager de colectare de a reduce datoriile neperformante cu 50% într-un anumit an poate intra în conflict cu obiectivul diviziei de a crește vânzările cu 20%.

Stabilirea obiectivelor poate duce la conflict, deoarece managerii și strategii trebuie să facă compromisuri, cum ar fi dacă să pună accentul pe profitul pe termen scurt sau pe creșterea pe termen lung, marja de profit sau cota de piață, penetrarea sau dezvoltarea pieței, creșterea sau stabilitatea , riscul ridicat sau riscul scăzut și receptivitatea socială sau maximizarea profitului. Compensațiile sunt necesare deoarece nicio firmă nu are suficiente resurse pentru a urma toate strategiile pentru a-i aduce beneficii firmei. Tabelul 7-5 dezvăluie câteva decizii importante de compromis de management necesare în implementarea strategiei.

Conflictul este inevitabil în organizații, așa că este important ca conflictul să fie gestionat și rezolvat înainte ca consecințele disfuncționale să afecteze performanța organizațională. Conflictul nu este întotdeauna rău. Absența conflictului poate semnala indiferență și apatie. Conflictul poate servi la energizarea grupurilor opuse în acțiune și poate ajuta managerii să identifice problemele.

Diverse abordări pentru gestionarea și rezolvarea conflictelor pot fi clasificate în trei categorii: evitarea, defuzia și confruntarea. *Evitarea* include acțiuni precum ignorarea problemei în speranța că conflictul se va rezolva de la sine sau separarea fizică a indivizilor (sau a grupurilor) aflate în conflict. *Defuzia* poate include minimizarea diferențelor dintre părțile aflate în conflict, accentuând în același timp asemănările și interesele comune, compromiterea astfel încât să nu existe nici un câștigător sau un învins clar, recurgerea la regula majorității, apelarea la o autoritate superioară sau reproiectarea pozițiilor actuale. *Confruntarea* este exemplificată prin schimbul de membri ai părților în conflict, astfel încât fiecare să poată câștiga o apreciere a punctului de vedere al celuilalt sau prin organizarea unei întâlniri la care părțile în conflict își prezintă punctele de vedere și rezolvă diferențele dintre ele.

Potrivirea structurii cu strategia

Schimbările de strategie necesită adesea schimbări în modul în care este structurată o organizație din două motive majore. În primul rând, structura dictează în mare măsură modul în care vor fi stabilite obiectivele și politicile . De exemplu, obiectivele și politicile stabilite în cadrul unei structuri organizaționale geografice sunt formulate în termeni geografici. Obiectivele și politicile sunt enunțate în mare măsură în termeni de produse într-o organizație a cărei structură se bazează pe grupuri de produse. Formatul structural pentru dezvoltarea obiectivelor și politicilor poate avea un impact semnificativ asupra tuturor celorlalte activități de implementare a strategiei.

Al doilea motiv major pentru care schimbările de strategie necesită adesea schimbări de structură este că structura dictează modul în care vor fi alocate resursele. Dacă structura unei organizații se bazează pe grupuri de clienți, atunci resursele vor fi alocate în acest mod. În mod similar, dacă structura unei organizații este configurată pe linii funcționale de afaceri,

atunci resursele sunt alocate pe domenii funcționale. Cu excepția cazului în care strategiile noi sau revizuite pun accent în aceleași domenii ca strategiile vechi, reorientarea structurală devine de obicei o parte a implementării strategiei.

Schimbările de strategie duc la schimbări în structura organizațională. Structura ar trebui să fie concepută pentru a facilita urmărirea strategică a unei firme și, prin urmare, să urmeze strategia. Fără o strategie sau motive de a fi (misiune), companiilor le este greu să proiecteze o structură eficientă. Chandler a descoperit că o anumită secvență de structură se repetă adesea pe măsură ce organizațiile cresc și își schimbă strategia în timp; această secvență este prezentată în Figura 7-3.

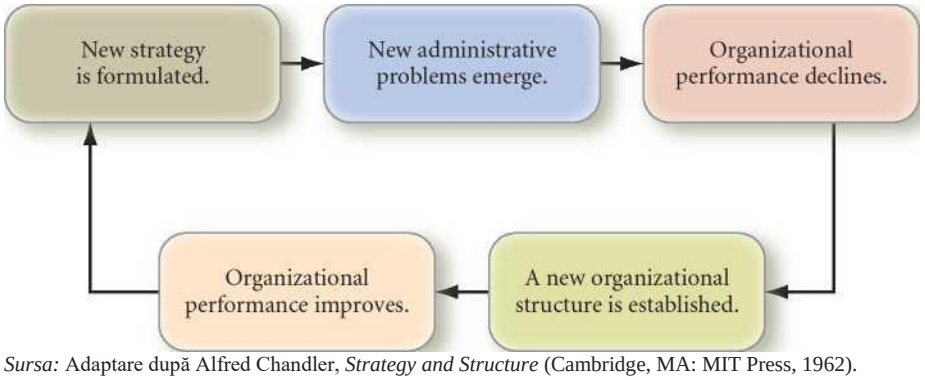
Nu există un design sau o structură organizațională optimă pentru o anumită strategie sau tip de organizație. Ceea ce este potrivit pentru o organizație poate să nu fie potrivit pentru o firmă similară, deși firmele de succes dintr-o anumită industrie tind să se organizeze într-un mod similar. De exemplu, companiile de bunuri de larg consum tind să imite forma de organizare a structurii diviziale în funcție de produs. Firmele mici tind să fie structurate funcțional (centralizate). Firmele mijlocii tind să fie structurate pe diviziuni (descentralizate). Firmele mari tind să utilizeze o unitate strategică de afaceri (SBU) sau o structură matrice. Pe măsură ce organizațiile se dezvoltă, structurile lor se schimbă, în general, de la simple la complexe, ca urmare a concatenării sau a legăturii mai multor strategii de bază.

Numeroase forțe externe și interne afectează o organizație; nicio firmă nu și-ar putea schimba structura ca răspuns la fiecare dintre aceste forțe, deoarece acest lucru ar duce la haos. Cu toate acestea, atunci când o firmă își schimbă strategia, structura organizațională existentă poate deveni ineficientă. După cum este indicat în Tabelul 7-6, simptomele unei structuri organizaționale ineficiente includ prea multe niveluri de management, prea multe întâlniri la care participă prea mulți oameni, prea multă atenție fiind îndreptată către soluționarea conflictelor interdepartamentale , un interval prea mare de control și prea multe obiective nerealizate. Schimbările în structură pot facilita eforturile de implementare a strategiei, dar nu ar trebui să se aștepte ca schimbările în structură să facă bună o strategie proastă, să facă buni managerii răi sau să facă să se vândă produsele proaste.

Structura poate influența, fără îndoială, strategia. Strategiile formulate trebuie să fie viabile, așa că dacă o anumită strategie nouă ar necesita schimbări structurale masive, nu ar fi o alegere atractivă. În acest fel, structura poate modela alegerea strategiilor. Dar o preocupare mai importantă este de a determina ce tipuri de schimbări structurale sunt necesare pentru a implementa noi

FIGURA 7-3

Relația Strategie-Structură a lui Chandler


New strategy is formulated.
New administrative problems emerge.
Organizational performance declines.
Organizational performance improves.
A new organizational structure is established.

Sursa: Adaptare după Alfred Chandler, *Strategy and Structure* (Cambridge, MA: MIT Press, 1962).

TABELUL 7-6 Simptomele unei structuri organizaționale ineficiente

1. Prea multe niveluri de management
2. Prea multe întâlniri la care participă prea mulți oameni
3. Prea multă atenție fiind îndreptată către rezolvarea conflictelor interdepartamentale
4. Un interval de control prea mare
5. Prea multe obiective nerealizate
6. Scăderea performanței corporative sau de afaceri
7. Pierde teren în fața firmelor rivale
8. Veniturile și/sau câștigurile împărțite la numărul de angajați și/sau numărul de manageri sunt scăzute în comparație cu firmele rivale

strategii și modul în care aceste schimbări pot fi cel mai bine realizate. Examinăm această problemă concentrându-ne pe șapte tipuri de bază de structură organizațională: funcțional,

divizional pe zonă geografică, divizional după produs, divizional după client, proces divizional, unitate strategică de afaceri (SBU) și matrice.

Structura funcțională

Structura cea mai utilizată este cea funcțională sau centralizată deoarece această structură este cea mai simplă și mai puțin costisitoare dintre cele șapte alternative. O *structură funcțională* grupează sarcini și activități în funcție de funcția de afaceri, cum ar fi producția/operațiunile, marketingul , finanțele/contabilitatea, cercetarea și dezvoltarea și sistemele de informații de management. O universitate își poate structura activitățile pe funcții majore care includ afaceri academice, servicii pentru studenți, relații cu absolvenții, atletism, întreținere și contabilitate. Pe lângă faptul că este simplă și ieftină, o structură funcțională promovează și specializarea forței de muncă, încurajează utilizarea eficientă a talentului managerial și tehnic, minimizează necesitatea unui sistem de control elaborat și permite luarea rapidă a deciziilor.

Unele dezavantaje ale unei structuri funcționale sunt că forțează responsabilitatea către vârf, minimizează oportunitățile de dezvoltare a carierei și, uneori, este caracterizată de moralul scăzut al angajaților, conflicte de linie/personal, delegare slabă a autorității și planificare inadecvată pentru produse și piețe.

O structură funcțională duce adesea la o gândire îngustă și pe termen scurt, care poate submina ceea ce este mai bun pentru firmă în ansamblu. De exemplu, departamentul de cercetare și dezvoltare se poate strădui să supraproiecteze produsele și componentele pentru a obține eleganța tehnică, în timp ce producția poate argumenta pentru produse modeste care pot fi produse în serie mai ușor. Astfel, comunicarea nu este adesea la fel de bună într-o structură funcțională. Schein oferă un exemplu de problemă de comunicare într-o structură funcțională:

> Cuvântul „marketing" va însemna dezvoltarea produsului pentru inginer, studierea clienților prin cercetare de piață către managerul de produs, comercializarea către agentul de vânzări și schimbarea constantă a designului pentru managerul de producție. Apoi, atunci când acești manageri încearcă să lucreze împreună, ei atribuie adesea dezacordurile personalităților și nu reușesc să observe ipotezele mai profunde, comune, care variază și dictează modul în care gândește fiecare funcție. [4]

Majoritatea companiilor mari au abandonat structura funcțională în favoarea descentralizării și a îmbunătățirii răspunderii. Cu toate acestea, două firme mari care încă folosesc cu succes o structură funcțională sunt Nucor Steel, cu sediul în Charlotte, Carolina de Nord, și Sharp, firma de electronice de larg consum în valoare de 17 miliarde de dolari.

Tabelul 7-7 rezumă avantajele și dezavantajele unei structuri organizaționale funcționale.

Structura divizională

Structura *divizionară* sau *descentralizată* este al doilea tip cel mai frecvent utilizat de întreprinderile din SUA. Pe măsură ce o organizație mică crește, are mai multe dificultăți în gestionarea diferitelor produse și servicii pe piețe diferite. O formă de structură divizionară în general

TABELUL 7-7 Avantajele și dezavantajele unei structuri organizaționale funcționale

Avantaje	Dezavantaje
1. Simplu și ieftin	1. Responsabilitatea forțată în vârf
2. Valorifică specializarea activităților de afaceri precum marketing și finanțe	2. Delegarea de autoritate și responsabilitate nu este încurajată
3. Minimizează necesitatea unui control sistem	3. Minimizează dezvoltarea carierei
4. Permite luarea rapidă a deciziilor	4. Moralul scăzut al angajatului/managerului
	5. Planificare inadecvată pentru produse și piețe
	6. Conduce la gândire îngustă, pe termen scurt
	7. Conduce la probleme de comunicare

devine necesar pentru a motiva angajații, a controla operațiunile și a concura cu succes în diverse locații. Structura divizionară poate fi organizată în unul din patru moduri: *după zonă geografică, după produs* sau *serviciu, după client* sau *după proces.* Cu o structură divizionară, activitățile funcționale se desfășoară atât la nivel central, cât și în fiecare divizie separată.

Cisco Systems și-a renunțat recent structura divizională în funcție de client și s-a reorganizat într-o structură funcțională. CEO-ul John Chambers a înlocuit structura cu trei clienți bazată pe afaceri mari, întreprinderi mici și telecomunicații, iar acum compania și-a centralizat unitățile de inginerie și marketing, astfel încât acestea să se concentreze pe tehnologii precum rețelele wireless. Chambers spune că scopul a fost eliminarea dublării , dar schimbarea nu ar trebui privită ca o schimbare de strategie. Spațiul de control al lui Chambers în noua structură este redus de la 15 la 12 manageri care îi raportează direct. El continuă să opereze Cisco fără un director de operațiuni sau un director executiv numărul doi.

Sun Microsystems a redus recent numărul unităților sale de afaceri de la șapte la patru. Kodak și-a redus recent numărul de unități de afaceri de la șapte divizii secundare de clienți la cinci divizii de produse secundare. Pe măsură ce modelele de consum devin din ce în ce mai asemănătoare la nivel mondial, o structură de produse secundare devine mai eficientă decât o structură divizională de tip secundar sau de tipul geografic. În cadrul restructurarii, Kodak și-a eliminat divizia de operațiuni globale și a distribuit acele responsabilități în noile divizii de produse secundare.

O structură divizionară are câteva avantaje clare. În primul rând și poate în primul rând, responsabilitatea este clară. Adică, managerii de divizie pot fi considerați responsabili pentru nivelurile de vânzări și profit. Deoarece o structură de divizie se bazează pe o delegare extinsă de autoritate, managerii și angajații pot vedea cu ușurință rezultatele performanțelor lor bune sau proaste. Ca rezultat, moralul angajaților este în general mai ridicat într-o structură divizională decât într-o structură centralizată. Alte avantaje ale designului divizional sunt că creează oportunități de dezvoltare a carierei managerilor, permite controlul local al situațiilor, duce la un climat competitiv în cadrul unei organizații și permite adăugarea cu ușurință a noilor afaceri și produse.

Cu toate acestea, designul divizional nu este lipsit de anumite limitări. Poate cea mai importantă limitare este că o structură divizionară este costisitoare, din mai multe motive. În primul rând, fiecare divizie necesită specialiști funcționali care trebuie plătiți. În al doilea rând, există o oarecare dublare a serviciilor, facilităților și personalului personalului; de exemplu, specialiștii funcționali sunt, de asemenea, necesari la nivel central (la sediu) pentru a coordona activitățile diviziei. În al treilea rând, managerii trebuie să fie bine calificați, deoarece proiectarea diviziei obligă la delegarea autorității; persoanele mai bine calificate au nevoie de salarii mai mari. O structură divizionară poate fi, de asemenea, costisitoare, deoarece necesită un sistem de control elaborat, condus de sediu. În al patrulea rând, concurența între divizii poate deveni atât de intensă încât este disfuncțională și duce la un schimb limitat de idei și resurse pentru binele comun al firmei. Tabelul 7-8 rezumă avantajele și dezavantajele structurii organizaționale diviziale.

TABELUL 7-8 Avantajele și dezavantajele unei structuri organizaționale diviziale

Advantages	Dezavantaje
1. Responsabilitatea este clară	1. Can be costly
2. Permite controlul local al situațiilor locale	2. Duplication of functional activities
3. Creează șanse de dezvoltare a carierei	3. Requires a skilled management force
4. Promovează delegarea de autoritate	4. Requires an elaborate control system
5. Conduce la un climat competitiv intern	5. Competition among divisions can become so intense as to be dysfunctional
6. Permite adăugarea ușoară de noi produse sau regiuni	Can lead to limited sharing of ideas and resources
7. Permite controlul strict și atenția produselor, 6. clienți și/sau regiuni	7. Some regions/products/customers may receive special treatment

Ghoshal și Bartlett, doi savanți de seamă în management strategic, notează următoarele:

> După cum eticheta lor avertizează în mod clar, diviziunile se divid. Modelul divizial fragmentează resursele companiilor; creează canale verticale de comunicare care izolează unitățile de afaceri și le împiedică să-și împărtășească punctele forte între ele. În consecință, întreaga corporație este adesea mai mică decât suma părților sale. O ultimă limitare a designului divizional este că anumite regiuni, produse sau clienți pot primi uneori un tratament special și poate fi dificil să se mențină practici consecvente la nivel de companie. Cu toate acestea, pentru majoritatea organizațiilor mari și a multor firme mici, avantajele unei structuri diviziale compensează cu mult posibilele limitări. [5]

O *structură divizionară pe zonă geografică* este adecvată pentru organizațiile ale căror strategii trebuie adaptate pentru a se potrivi nevoilor și caracteristicilor specifice ale clienților din diferite zone geografice. Acest tip de structură poate fi cel mai potrivit pentru organizațiile care au facilități similare de sucursale situate în zone larg dispersate. O structură divizionară pe zone geografice permite participarea locală la luarea deciziilor și o coordonare îmbunătățită în cadrul unei regiuni. Hershey Foods este un exemplu de companie organizată folosind tipul de structură divizional pe regiune geografică. Diviziile Hershey sunt Statele Unite ale Americii, Canada, Mexic, Brazilia și altele. Analiștii susțin că acest tip de structură poate să nu fie cel mai bun pentru Hershey, deoarece modelele de consum de bomboane sunt destul de asemănătoare la nivel mondial. O alternativă – și poate mai bună – tip de structură pentru Hershey ar fi divizional după produs, deoarece compania produce și vinde trei tipuri de produse la nivel mondial: (1) ciocolată, (2) fără ciocolată și (3) produse alimentare.

Structura *divizională în funcție de produs (sau servicii)* este cea mai eficientă pentru implementarea strategiilor atunci când anumite produse sau servicii necesită un accent special. De asemenea, acest tip de structură este utilizat pe scară largă atunci când o organizație oferă doar câteva produse sau servicii sau când produsele sau serviciile unei organizații diferă substanțial. Structura diviziei permite un control strict asupra liniilor de produse și o atenție deosebită, dar poate necesita, de asemenea, o forță de management mai calificată și un control redus al managementului de vârf. General Motors, DuPont și Procter & Gamble folosesc o structură divizională în funcție de produs pentru a implementa strategii. Huffy, cea mai mare companie de biciclete din lume, este o altă firmă care este extrem de descentralizată, bazată pe o structură de diviziune în funcție de produs. Cu sediul în Ohio, diviziile lui Huffy sunt divizia Bicycle, divizia Gerry Baby Products, divizia Huffy Sports, YLC Enterprises și Washington Inventory Service. Harry Shaw, președintele lui Huffy, consideră că descentralizarea este una dintre cheile succesului lui Huffy.

Eastman Chemical a stabilit o nouă structură organizatorică divizială a produselor secundare. Cele două noi divizii ale companiei, Eastman Company și Voridian Company, se concentrează pe chimicale și, respectiv, polimeri. Divizia Eastman se concentrează pe acoperiri, adezivi, cerneluri și materiale plastice, în timp ce divizia Voridian se concentrează pe fibre, polietilenă și alți polimeri. Recent, Microsoft a reorganizat întreaga corporație în trei mari divizii după produs. Conduse de un președinte, noile divizii sunt (1) produse și servicii de platformă, (2) afaceri și (3) divertisment și dispozitive. Compania elvețiană de inginerie electrică ABB Ltd. și-a abandonat recent cele două divizii principale, (1)

tehnologii energetice și (2) tehnologii de automatizare și le-a înlocuit cu cinci noi divizii: (1) produse energetice , (2) sisteme de alimentare, (3) produse de automatizare, (4) automatizare a proceselor și (5) robotică.

Atunci când câțiva clienți majori sunt de o importanță capitală și le sunt furnizate mai multe servicii diferite acestor clienți, atunci o *structură divizională în funcție de client* poate fi cea mai eficientă modalitate de implementare a strategiilor. Această structură permite unei organizații să răspundă eficient cerințelor unor grupuri de clienți clar definite. De exemplu, companiile de editare de carte își organizează adesea activitățile în jurul unor grupuri de clienți, cum ar fi colegii, școli secundare și școli comerciale private. Unele companii aeriene au două divizii majore de clienți: pasageri și servicii de transport de marfă sau mărfuri.

Merrill Lynch este organizată în divizii separate care se adresează diferitelor grupuri de clienți, inclusiv persoane bogate, investitori instituționali și corporații mici. Divizia de cipuri semiconductoare a Motorola este, de asemenea, organizată în funcție de client, având trei segmente separate care vând către (1) piața auto și industrială, (2) piața de telefonie mobilă și (3) piața de rețele de date. Segmentul auto și industrial merge bine, dar celelalte două segmente se clătesc, motiv pentru care Motorola încearcă să-și cedeze operațiunile de semiconductori.

O *structură divizionară pe proces* este similară cu o structură funcțională, deoarece activitățile sunt organizate în funcție de modul în care se desfășoară efectiv munca. Cu toate acestea, o diferență cheie între aceste două modele este că departamentele funcționale nu sunt responsabile pentru profituri sau venituri, în timp ce departamentele de procese diviziale sunt evaluate pe aceste criterii. Un exemplu de structură divizionară după proces este o afacere de producție organizată în șase divizii : lucrări electrice, tăiere sticle, sudare, șlefuire, vopsire și turnătorie. În acest caz, toate operațiunile legate de aceste procese specifice ar fi grupate în divizii separate. Fiecare proces (diviziune) ar fi responsabil pentru generarea de venituri și profituri. Structura divizionară după proces poate fi deosebit de eficientă în atingerea obiectivelor atunci când procesele de producție distincte reprezintă impulsul competitivității într-o industrie.

Structura unității strategice de afaceri (SBU).

Pe măsură ce numărul, dimensiunea și diversitatea diviziilor dintr-o organizație cresc, controlul și evaluarea operațiunilor diviziilor devin din ce în ce mai dificile pentru strategi. Creșterile vânzărilor nu sunt adesea însoțite de creșteri similare ale profitabilității. Spațiul de control devine prea mare la nivelurile superioare ale firmei. De exemplu, într-o organizație de conglomerat mare compusă din 90 de divizii, precum ConAgra, directorul executiv ar putea avea dificultăți chiar și în a-și aminti prenumele președinților de divizie. În organizațiile multidiviziale, o structură SBU poate facilita foarte mult eforturile de implementare a strategiei. ConAgra și-a împărțit numeroasele divizii în trei SBU-uri principale: (1) servicii alimentare (restaurante), (2) comerț cu amănuntul (magazine alimentare) și (3) produse agricole.

Structura SBU grupează divizii similare în unități strategice de afaceri și deleagă autoritatea și responsabilitatea pentru fiecare unitate unui director executiv care raportează direct directorului executiv. Această schimbare în structură poate facilita implementarea strategiei prin îmbunătățirea coordonării între divizii similare și prin canalizarea responsabilității către unități de afaceri distincte. Într-un conglomerat de 100 de divizii, diviziile ar putea fi regrupate în 10 SBU-uri în funcție de anumite caracteristici comune, cum ar fi concurența în aceeași industrie, fiind situate în aceeași zonă sau având aceiași clienți.

Două dezavantaje ale unei structuri SBU sunt că necesită un strat suplimentar de management, care crește cheltuielile salariale. De asemenea, rolul vicepreședintelui grupului este adesea ambiguu. Cu toate acestea, aceste limitări deseori nu depășesc avantajele unei coordonări îmbunătățite și ale responsabilității. Un alt avantaj al structurii SBU este că face sarcinile de planificare și control de către biroul corporativ mai ușor de gestionat.

În 2009, Citigroup a reorganizat întreaga companie în două SBU: (1) Citigroup, care include banca de retail, banca corporativă și de investiții, banca privată și servicii de tranzacții globale; și (2) Citi Holdings, care include segmentele Citi de management al activelor și finanțarea consumatorilor, CitiMortgage, CitiFinancial și operațiunile comune de brokeraj cu Morgan Stanley. CEO-ul Citigroup, Vikram Pandit, spune că restructurarea va permite companiei să reducă costurile de operare și să cedeze (spin off) Citi Holdings.

Uriașa firmă de calculatoare Dell Inc., s-a reorganizat în 2009 în două SBU. Un SBU este Produse de consum, iar celălalt este Comercial. Ca parte a reorganizării sale, Dell a șters diviziunile geografice din segmentul de produse de consum. Cu toate acestea, în segmentul său comercial, există acum trei unități la nivel mondial: (1) întreprinderi mari, (2) sector public și (3) întreprinderi mici și mijlocii. Dell închide, de asemenea, o unitate de producție din Austin, Texas, și concediază mai mulți angajați pe măsură ce compania se luptă să concureze. Prețurile computerelor și cererea sunt în scădere pe măsură ce concurența crește. Atlantic Richfield Fairchild Industries și Honeywell International sunt exemple de firme care folosesc cu succes o structură de tip SBU.

După cum este ilustrat în Figura 7-4, Sonoco Products Corporation, cu sediul în Hartsville, Carolina de Sud, utilizează o structură organizațională SBU. Rețineți că SBU-urile Sonoco — Produse industriale și Produse de consum — au fiecare patru divizii autonome care au propriile funcții de vânzări, producție, cercetare și dezvoltare, finanțe,

HRM și MIS.

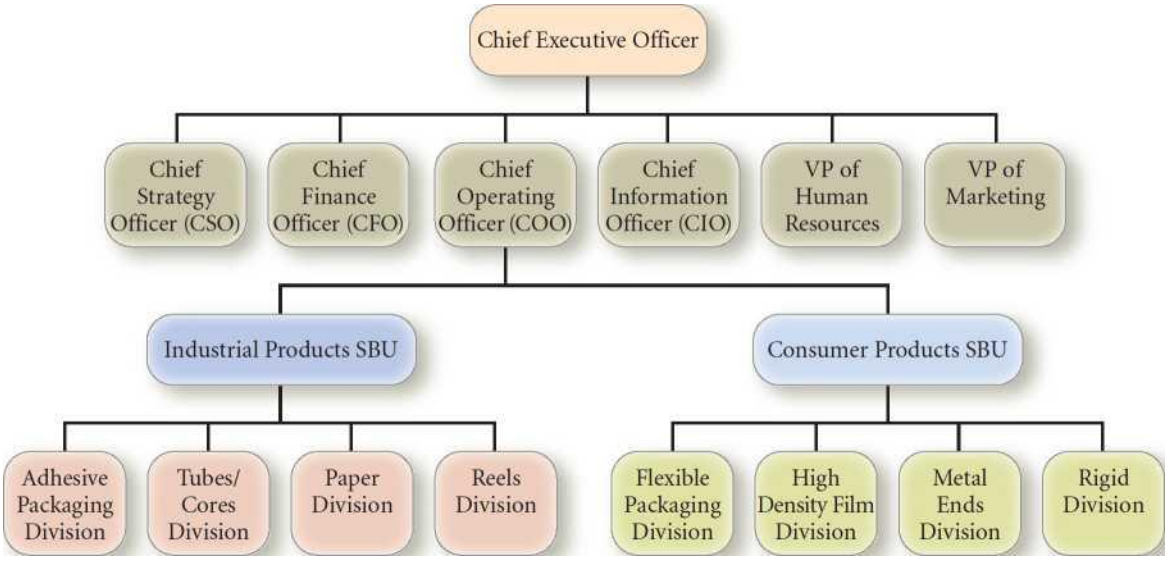
Structura matriceală

O *structură matriceală* este cea mai complexă dintre toate modelele, deoarece depinde atât de fluxurile verticale cât și orizontale de autoritate și comunicare (de unde și termenul de *matrice)*. În schimb, structurile funcționale și divizionare depind în primul rând de fluxurile verticale de autoritate și comunicare. O structură de matrice poate duce la cheltuieli generale mai mari, deoarece creează mai multe poziții de conducere. Alte dezavantaje ale unei structuri matrice care contribuie la complexitatea generală includ linii duble ale autorității bugetare (o încălcare a principiului unității de comandă), surse duble de recompensă și pedeapsă, autoritate comună, canale duale de raportare și necesitatea unui sistem de comunicare extins și eficient.

În ciuda complexității sale, structura matriceală este utilizată pe scară largă în multe industrii, inclusiv construcții, îngrijire medicală, cercetare și apărare. După cum este indicat în Tabelul 7-9, unele avantaje ale unei structuri matrice sunt că obiectivele proiectului sunt clare, există multe canale de comunicare, lucrătorii pot vedea rezultatele vizibile ale muncii lor și închiderea unui proiect poate fi realizată relativ ușor. Un alt avantaj al unei structuri matriceale este că facilitează utilizarea personalului, echipamentelor și facilităților specializate. Resursele funcționale sunt împărțite într-o structură matriceală, mai degrabă decât duplicate ca într-o structură divi sională. Persoanele cu un grad ridicat de expertiză își pot împărți timpul, după cum este necesar, între proiecte și, la rândul lor, își dezvoltă propriile abilități și competențe mai mult decât în alte structuri. Walt Disney Corp. se bazează pe o structură matriceală.

FIGURA 7-4

Organigrama SBU a Sonoco Products



TABELUL 7-9 Avantajele și dezavantajele unei structuri de matrice

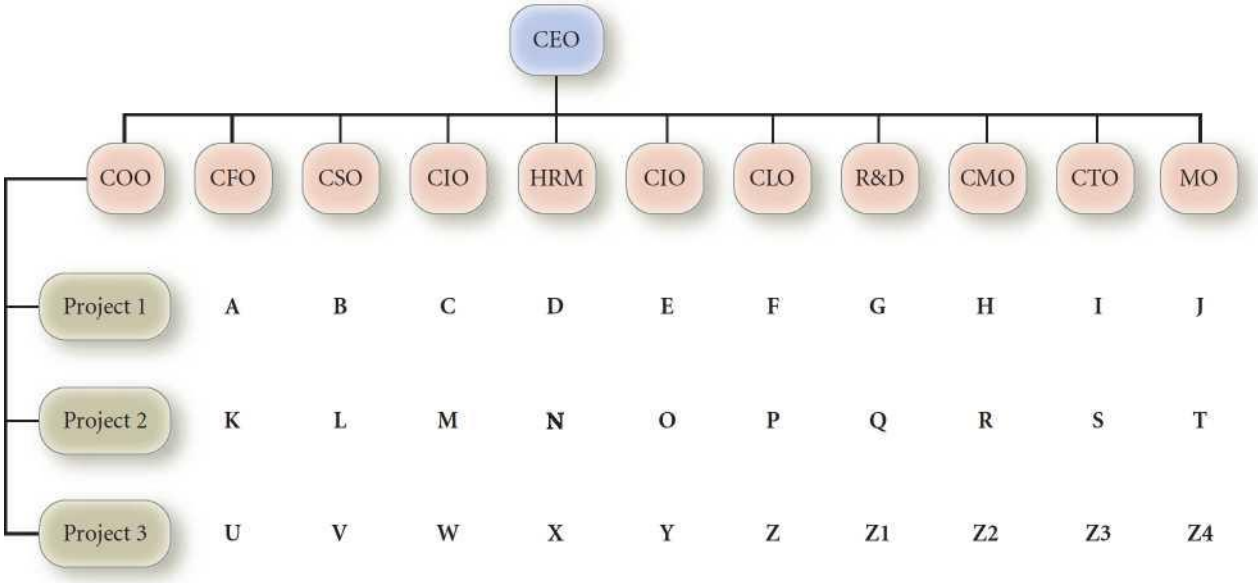
Advantages	Dezavantaje
1. Obiectivele proiectului sunt clare 2. Angajații pot vedea clar rezultatele muncii lor 3. Închiderea unui proiect este ușor de realizat 4. Facilitează utilizarea echipamentelor/personalului/facilităților speciale 5. Resursele funcționale sunt partajate în loc să fie duplicate ca într-o structură divizionară	1. Necesită fluxuri excelente de comunicare verticală și orizontală 2. Costos pentru că creează mai multe posturi de manager 3. Încalcă principiul unității de comandă 4. Creează linii duble de autoritate bugetară 5. Creează surse duble de recompensă/pedeapsă 6. Creează autoritate comună și raportare 7. Necesită încredere și înțelegere reciprocă

O structură matriceală tipică este ilustrată în Figura 7-5. Rețineți că literele (de la A la Z4) se referă la manageri. De exemplu, dacă ai fi manager A, ai fi responsabil pentru aspectele financiare ale Proiectului 1 și ai avea doi șefi: Managerul Proiectului 1 la fața locului și CFO în afara șantierului.

Pentru ca o structură matrice să fie eficientă, organizațiile au nevoie de planificare participativă, formare, înțelegere reciprocă clară a rolurilor și responsabilităților, comunicare internă excelentă și încredere și încredere reciprocă. Structura matricei este folosită mai mult

FIGURE 7-5

An Example Matrix Structure



Notes: Titles spelled out as follows.
Director executiv (CEO)
Chief Finance Officer (CFO)
Chief Strategy Officer (CSO)
Chief Information Officer (CIO) Manager Resurse Umane (HRM)
Chief Operating Officer (COO)
Chief Legal Officer (CLO)
Ofițer de cercetare și dezvoltare (R&D)
Director de marketing (CMO)
Chief Technology Officer (CTO) Competitive Intelligence Officer (CIO) Maintenance Officer (MO)

frecvent de către companiile din SUA, deoarece firmele urmăresc strategii care adaugă noi produse, grupuri de clienți și tehnologie la gama lor de activități. Din aceste

schimbări ies manageri de produs, manageri funcționali și manageri de zonă geografică, toți având responsabilități strategice importante. Atunci când mai multe variabile, cum ar fi produsul, clientul, tehnologia, geografia, zona funcțională și linia de activitate, au priorități strategice aproximativ egale, o organizație matrice poate fi o formă structurală eficientă.

Unele lucruri de făcut și de ce nu trebuie făcute în elaborarea organigramelor

Studenții care analizează cazuri de management strategic sunt adesea rugați să revizuiască și să dezvolte structura organizațională a unei firme. Această secțiune oferă câteva îndrumări de bază pentru acest demers. Există câteva lucruri de bază și ce nu trebuie făcute în ceea ce privește elaborarea sau construirea organigramelor , în special pentru firmele mijlocii până la mari. În primul rând, rezervați titlul de CEO pentru directorul de vârf al companiei. Nu folosiți titlul „președinte" pentru persoana de top; utilizați-l pentru managerii de top de divizie dacă există divizii în cadrul companiei. De asemenea, nu folosiți titlul de „președinte" pentru directorii de afaceri funcționali. Aceștia ar trebui să aibă titlul de „șef" sau „vicepreședinte" sau „manager" sau „ofițer", cum ar fi „Ofițer șef de informații" sau „VP al resurselor umane". În plus, nu recomandați un titlu dublu (cum ar fi „CEO și președinte") pentru un singur director executiv. Președintele consiliului de administrație și CEO al Bristol-Myers Squibb, Peter Dolan, a renunțat recent la titlul de președinte. Cu toate acestea, CEO-ul Pfizer, Jeffrey Kindler, a adăugat recent președinte al consiliului de administrație la titlul său atunci când l-a succedat lui Hank McKinnell ca președinte al consiliului de administrație al Pfizer. Și Comverse Technology l-a numit recent pe Andre Dahan ca președinte, director executiv și director al consiliului de administrație. De fapt, „președinte" este mult mai bun decât „președinte" pentru acest titlu.

O mișcare semnificativă a început în America corporativă la jumătatea anului 2009 pentru a împărți funcțiile de președinte al consiliului de administrație și de CEO în companiile publice. [6] Mișcarea include solicitarea Bursei de Valori din New York și Nasdaq să adopte reguli de listare care ar necesita poziții separate. Aproximativ 37% dintre companiile din indicele bursier S&P 500 au poziții separate, în creștere față de 22% în 2002, dar acest lucru lasă încă mult loc de îmbunătățire. Printre companiile europene și asiatice, împărțirea în aceste două poziții este mult mai frecventă. De exemplu, 79% dintre companiile britanice au împărțit pozițiile, iar toate companiile germane și olandeze au împărțit pozițiile.

Direct sub CEO, cel mai bine este să aveți un COO (chief operation officer) cu președinții de divizie care raportează direct COO. La același nivel cu COO și, de asemenea, raportând către CEO, atrageți directori funcționali de afaceri, cum ar fi un CFO (chief financial officer), VP de resurse umane, un CSO (chief strategy officer), un CIO (chief information officer), un CMO (chief marketing Officer), un VP de cercetare și dezvoltare, un VP de afaceri juridice, un ofițer de relații de investiții și așa mai departe. Rețineți în Figura 7-6 că aceste poziții sunt etichetate și plasate corespunzător. Rețineți că un controlor și/sau un trezorier ar raporta în mod normal CFO.

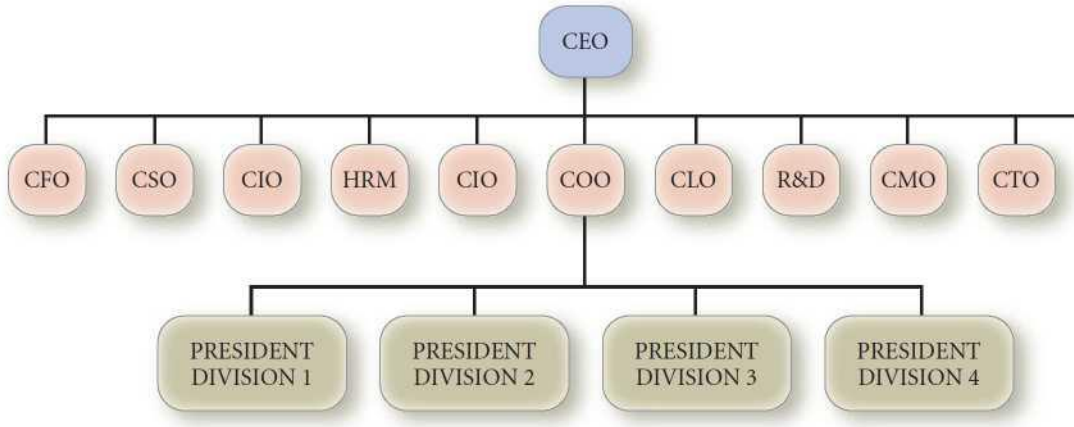
În elaborarea unei organigrame, evitați ca o anumită persoană să raporteze la mai mult de o persoană de mai sus în lanțul de comandă. Acest lucru ar încălca principiul unității de comandă al managementului potrivit căruia „fiecare angajat ar trebui să aibă un singur șef". De asemenea, nu aveți CFO, CIO, CSO, ofițer de resurse umane sau alte poziții funcționale raportate la COO. Toate aceste poziții raportează direct directorului general.

Un aspect cheie în conceperea unei structuri organizaționale se referă la divizii. Observați dacă diviziile (dacă există) ale unei firme în prezent sunt stabilite în funcție de geografie , client, produs sau proces. Dacă organigrama firmei nu este disponibilă, de multe ori puteți elabora o diagramă bazată pe titlurile directorilor. O activitate importantă de analiză de caz este aceea de a decide cum ar trebui organizate diviziile unei firme pentru o eficacitate maximă . Chiar dacă firma nu are în prezent divizii, determinați dacă firma ar funcționa mai bine cu divizii. Cu alte cuvinte, ce tip de defalcare divizială considerați dvs. (sau grupul sau echipa dvs.) că ar fi cel mai bun pentru firmă în alocarea resurselor, stabilirea obiectivelor și conceperea stimulentelor de compensare? Această decizie strategică importantă se confruntă cu multe firme mijlocii și mari (și echipe de studenți care analizează un caz de management strategic). Pe măsură ce modelele de consum devin din ce în ce mai asemănătoare la nivel mondial, forma de structură a subprodusului divizional este din ce în

ce mai eficientă. Fiți conștienți de faptul că toate firmele

FIGURA 7-6

Managerii de top tipici ai unei firme mari



Note: Titlurile descrise după cum urmează.

Director executiv (CEO)
Chief Finance Officer (CFO)
Chief Strategy Officer (CSO)
Chief Information Officer (CIO) Manager Resurse Umane (HRM)
Chief Operating Officer (COO)
Chief Legal Officer (CLO)
Ofițer de cercetare și dezvoltare (R&D)
Director de marketing (CMO)
Chief Technology Officer (CTO) Competitive Intelligence Officer (CIO) Ofițer de întreținere (MO)

au personal funcțional sub conducerea lor și adesea furnizează cu ușurință aceste informații, așa că aveți grijă să nu concluzionați prematur că o anumită firmă utilizează o structură funcțională. Dacă vedeți cuvântul „președinte" în titlurile directorilor, împreună cu segmente de raportare financiară, cum ar fi pe produs sau regiune geografică, atunci firma este structurată pe diviziuni.

Dacă firma este mare, cu numeroase divizii, decideți dacă o structură de tip SBU ar fi mai potrivită pentru a reduce intervalul de raportare a controlului către COO. Rețineți în Figura 7-4 că unitățile strategice de afaceri (SBU) ale produselor Sonoco se bazează pe grupări de produse. O structură alternativă a SBU ar fi fost să se bazeze grupările de divizii pe locație. Nu se știe niciodată cu siguranță dacă o structură propusă sau actuală este într-adevăr cea mai eficientă pentru o anumită firmă. Rețineți din relația strategie-structură a lui Chandler (p. 221) ilustrată anterior în acest capitol că scăderea performanței financiare semnalează nevoia de modificare a structurii.

Restructurare, Reinginerie și E-Engineering

Restructurarea și reingineria devin obișnuite în peisajul corporativ din Statele Unite și Europa. *Restructurarea* – numită și *reducere*, *dimensionare* sau *întârziere* – implică reducerea dimensiunii firmei în termeni de număr de angajați, număr de divizii sau unități și număr de niveluri ierarhice din structura organizatorică a firmei. Această reducere a dimensiunii are scopul de a îmbunătăți atât eficiența, cât și eficacitatea. Restructurarea se preocupă în primul rând de bunăstarea acționarilor, mai degrabă decât de bunăstarea angajaților.

Condițiile economice recesivante au forțat multe companii europene să își reducă dimensiunea, concediind manageri și angajați. Acest lucru era aproape nemaiauzit înainte de mijlocul anilor 1990, deoarece sindicatele europene și legile impuneau negocieri lungi sau controale uriașe de concediere înainte ca lucrătorii să poată fi concediați. Spre deosebire de Statele Unite, directorii sindicali ai marilor firme europene fac parte din majoritatea

consiliilor de administrație.

Securitatea locurilor de muncă în companiile europene se îndreaptă încet spre un scenariu american, în care firmele concediază aproape în voie. De la băncile din Milano până la fabricile din Mannheim, angajatorii europeni încep să le arate oamenilor ușa în efortul de a eficientiza operațiunile , de a crește eficiența și de a concura cu firmele americane deja subțiri și subțiri. Concedierii masive în stil american sunt încă rare în Europa, dar ratele șomajului pe întreg continentul cresc destul de rapid. Firmele europene încă preferă să reducă personalul prin uzură și pensionare, mai degrabă decât prin concedieri generale, din cauza culturii, legilor și sindicatelor.

În schimb, *reinginerizarea* se preocupă mai mult de bunăstarea angajaților și a clienților decât de bunăstarea acționarilor. Reproiectarea – numită și managementul proceselor, inovarea proceselor sau reproiectarea proceselor – implică reconfigurarea sau reproiectarea muncii, locurilor de muncă și proceselor în scopul îmbunătățirii costurilor, calității, serviciilor și vitezei. Reingineria nu afectează de obicei structura organizațională sau organigrama și nici nu implică pierderea locului de muncă sau concedieri ale angajaților. În timp ce restructurarea se preocupă de eliminarea sau înființarea, micșorarea sau extinderea și mutarea departamentelor și diviziilor organizaționale, accentul reingineriei este schimbarea modului în care se desfășoară efectiv munca.

Reingineria este caracterizată de multe decizii tactice (pe termen scurt, specifice funcției de afaceri), în timp ce restructurarea este caracterizată de decizii strategice (pe termen lung, care afectează toate funcțiile de afaceri). Dezvoltat de Motorola în 1986 și făcut celebru de CEO Jack Welch la General Electric și mai recent de Robert Nardelli, fost CEO al Home Depot, *Six Sigma* este o tehnică de îmbunătățire a proceselor de creștere a calității, care presupune formarea mai multor persoane cheie din firmă în tehnicile de monitorizare, măsurare și îmbunătățire a proceselor și eliminarea defectelor. Six Sigma a fost aplicat pe scară largă în diverse industrii, de la retail la servicii financiare. CEO-ul Dave Cote la Honeywell și CEO Jeff Immelt la General Electric au stimulat acceptarea Six Sigma, care urmărește să îmbunătățească procesele de lucru și să elimine risipa prin antrenarea angajaților „selecti" cărora li se acordă titluri de judo, cum ar fi Master Black Belts, Black Belts și Green Belts.

Six Sigma a fost criticat într-un articol din 2007 *din Wall Street Journal* , care a citat multe exemple de firme ale căror prețuri ale acțiunilor au scăzut câțiva ani după adoptarea Six Sigma. Dependența tehnicii pe grupul special de angajați instruiți este problematică și utilizarea ei în cadrul firmelor de retail, cum ar fi Home Depot, nu a avut la fel de succes ca în firmele de producție. [7]

Restructurare

Firmele recurg adesea la restructurare atunci când diferite rate nu apar în concordanță cu concurenții, așa cum au fost determinate prin exerciții de evaluare comparativă. Reamintim că *benchmarking-ul* implică pur și simplu compararea unei firme cu cele mai bune firme din industrie pe o mare varietate de criterii legate de performanță. Unele rapoarte de evaluare comparativă utilizate în mod obișnuit în raționalizarea nevoii de restructurare sunt numărul de angajați la volumul de vânzări, sau personalul corporativ la angajații operaționali sau cifrele privind intervalul de control.

Beneficiul principal urmărit din restructurare este reducerea costurilor. Pentru unele firme extrem de birocratice, restructurarea poate salva firma de concurența globală și de dispariție. Dar dezavantajul restructurării poate fi angajamentul redus al angajaților, creativitatea și inovația care însoțesc incertitudinea și trauma asociate cu concedierile în așteptare și efective ale angajaților. În 2009, Walt Disney și-a fuzionat rețeaua de televiziune ABC cu producția de televiziune ABC Studios, ca parte a unei restructurări pentru a face față scăderii publicității și scăderii audienței. De asemenea, Disney concediază angajați și oferă achiziții pentru peste 600 de directori. Restructurarea Disney este paralelă cu fuziunea companiei rivale General Electric a rețelei sale NBC cu Universal Media Studios, care este, de asemenea, o încercare de a reduce costurile. Veniturile din reclame la cele mai mari patru rețele de televiziune din Statele Unite au scăzut cu 3% în 2009.

Un alt dezavantaj al restructurării este că mulți oameni din ziua de azi nu aspiră să devină manageri, iar mulți manageri din ziua de azi încearcă să iasă din calea managementului. [8] Sentimentul împotriva aderării la rangurile de conducere este mai mare astăzi decât oricând. Aproximativ 80% dintre angajați spun că nu doresc nimic de-a face cu

managementul, o schimbare majoră față de acum doar un deceniu, când 60% până la 70% sperau să devină manageri. Gestionarea altora a condus istoric la o mobilitate sporită în carieră, recompense financiare și avantaje executive; dar în arena globală, mai competitivă și restructurată de astăzi, locurile de muncă de manager necesită mai multe ore și dureri de cap cu mai puține recompense financiare. Managerii de astăzi gestionează mai mulți oameni răspândiți în diferite locații, călătoresc mai mult, gestionează diverse funcții și sunt agenți de schimbare chiar și atunci când nu au nimic de-a face cu crearea planului sau nu sunt de acord cu abordarea acestuia. *Angajatorii de astăzi caută oameni care pot face lucruri, nu oameni care îi fac pe alții să facă lucruri.* Restructurarea în multe firme a făcut din jobul unui manager un rol invizibil, ingrat. În prezent, mai mulți lucrători sunt autogestionați, antreprenori, antreprenori sau gestionați în echipă. Managerii de astăzi trebuie să fie consilieri, motivatori, consilieri financiari și psihologi. De asemenea, riscă să rămână în urmă tehnologic în domeniile lor de expertiză. Desene animate „Dilbert" îi înfățișează de obicei pe manageri ca pe niște dușmani sau ca niște proști.

Reinginerie

Argumentul pentru o firmă care se angajează în reinginerie este, de obicei, după cum urmează: Multe companii au fost organizate pe verticală în mod istoric în funcție de funcția de afaceri. Acest aranjament a dus, de-a lungul timpului, ca mentalitatea managerilor și angajaților să fie definită de funcțiile lor specifice, mai degrabă decât de serviciul general pentru clienți, calitatea produsului sau performanța corporativă . Logica este că toate firmele tind să birocratizeze în timp. Pe măsură ce rutinele devin înrădăcinate, gazonul devine delimitat și apărat, iar politica are prioritate față de performanță. Pereții care există la locul de muncă fizic pot fi reflectări ale zidurilor „mentale".

În reinginerie, o firmă folosește tehnologia informației pentru a distruge barierele funcționale și pentru a crea un sistem de lucru bazat pe procese, produse sau rezultate de afaceri, mai degrabă decât pe funcții sau intrări. Pietrele de temelie ale reingineriei sunt descentralizarea, interdependența reciprocă și schimbul de informații. O firmă care exemplifică schimbul complet de informații este Springfield Remanufacturing Corporation, care oferă tuturor angajaților o declarație săptămânală a veniturilor firmei, precum și informații detaliate despre performanțele altor companii.

The *Wall Street Journal* a remarcat că reingineria de astăzi trebuie să depășească distrugerea zidurilor interne care împiedică părți ale unei companii să coopereze eficient; trebuie, de asemenea, să dărâme zidurile externe care interzic sau descurajează cooperarea cu alte firme – chiar și cu firme rivale. [9] Un producător de scutece de unică folosință reia această nevoie în mod diferit când spune că, pentru a avea succes, „cooperarea la firmă trebuie să se întindă de la ciot la ciocan".

Hewlett-Packard este un bun exemplu de companie care a doborât barierele externe din calea cooperării și practică reinginerie modernă. HP de astăzi își împărtășește previziunile cu toți partenerii săi din lanțul de aprovizionare și împărtășește alte informații critice cu distribuitorii săi și cu alte părți interesate. HP face toate achizițiile de rășină pentru numeroșii săi producători, oferindu-i o reducere de volum de până la 5%. HP a stabilit multe alianțe și acorduri de cooperare de tipul celor discutate în Capitolul 5.

Un avantaj al reinginerării este că oferă angajaților posibilitatea de a vedea mai clar modul în care anumite locuri de muncă afectează produsul sau serviciul final comercializat de firmă. Cu toate acestea, reingineria poate crește și anxietatea managerilor și angajaților, care, dacă nu este calmată, poate duce la traume corporative.

Conectarea performanței și a plății de strategii

Caterpillar Inc. își reduce remunerația directorilor cu aproximativ 50% în 2009 și reduce salariile managerilor superiori cu până la 35%. Salariile altor manageri și angajați Caterpillar sunt reduse cu 15%. Compania reduce încă 20.000 de locuri de muncă pe fondul încetinirii globale a construcțiilor. Vânzările Caterpillar pentru 2009 sunt estimate să fie de 40 de miliarde de dolari, în scădere bruscă de la 51,32 de miliarde de dolari în 2008.

Directorii executivi ai companiilor japoneze cu venituri anuale de peste 10 miliarde de dolari sunt plătiți cu aproximativ 1,3 milioane de dolari anual, inclusiv bonusuri și opțiuni

pe acțiuni. [10] Aceasta se compară cu un salariu mediu al CEO-ului în rândul firmelor europene de 6 milioane de dolari și cu o medie între firmele din SUA de 12 milioane de dolari. Pe măsură ce firmele achiziționează alte firme din alte țări, aceste diferențe de salariu pot provoca resentimente și chiar tulburări. Pachetele mai mari de salarii ale directorilor generali americani sunt mai puțin acceptabile din punct de vedere social în multe alte țări. De exemplu, în Japonia, vechimea mai degrabă decât performanța a fost factorul cheie în determinarea salariului, iar armonia între manageri este accentuată în detrimentul excelenței individuale.

Cum poate sistemul de recompense al unei organizații să fie mai strâns legat de performanța strategică? Cum pot fi aliniate mai strâns deciziile privind creșterile salariale, promovările, salariile de merit și bonusurile pentru a sprijini obiectivele strategice pe termen lung ale organizației? Nu există răspunsuri larg acceptate la aceste întrebări, dar un sistem dublu de bonusuri bazat atât pe obiective anuale, cât și pe obiective pe termen lung devine obișnuit. Procentul bonusului anual al unui manager atribuit rezultatelor pe termen scurt comparativ cu rezultatele pe termen lung ar trebui să varieze în funcție de nivelul ierarhic al organizației. Bonusul anual al unui director executiv ar putea fi, de exemplu, determinat pe termen scurt de 75% și pe termen lung de 25%. Este important ca bonusurile să nu se bazeze doar pe rezultate pe termen scurt, deoarece un astfel de sistem ignoră strategiile și obiectivele companiei pe termen lung.

Magazinele Wal-Mart și-au reînnoit recent programul de bonusuri pentru angajații orar, deoarece firma a început să plătească bonusuri bazate pe vânzări, profit și performanța stocurilor la magazinele individuale, pe o bază trimestrială, mai degrabă decât anuală. Angajatul mediu cu normă întreagă de la Wal Mart din Statele Unite este plătit cu 10,51 USD pe oră, dar aceasta este semnificativ sub media de 17,46 USD plătită angajaților Costco Wholesale Corp. [11]

Un aspect al adâncirii recesiunii globale este că companiile instituie politici care să permită acționarilor lor să voteze politicile de compensare a directorilor. În 2008-2009, a fost instalată o politică de „say-on-pay" la 14 companii mari. Aflac a fost prima corporație din SUA care a acordat voluntar acționarilor un vot consultativ cu privire la compensarea directorilor. Aflac a făcut asta în 2007. Apple a făcut asta în 2008, la fel ca H&R Block. Mai multe companii care au instituit politici de tip say-on-pay în 2009 au fost Ingersoll-Rand, Verizon și Motorola. În 2010 și 2011, Occidental Petroleum și Hewlett-Packard sunt de așteptat să instituie astfel de politici. Aceste noi politici subliniază modul în care criza financiară și indignarea acționarilor cu privire la salariile directorilor de top au afectat practica de compensare . Niciunul dintre voturile acționarilor nu este obligatoriu pentru companii, cel puțin nu până acum. Camera Reprezentanților SUA a adoptat recent un proiect de lege pentru oficializarea acestei tactici acționarilor, care câștigă avânt în toată țara ca mijloc de combatere a salariilor exorbitante ale directorilor.

În efortul de a reduce costurile și de a crește productivitatea, tot mai multe companii japoneze trec de la salarizarea bazată pe vechime la abordări bazate pe performanță. Toyota a trecut la un sistem de merit complet pentru 20.000 din cei 70.000 de lucrători ai săi. Fujitsu, Sony, Matsushita Electric Industrial și Kao au trecut, de asemenea, la sisteme de remunerare prin merit. Această schimbare afectează moralul unor companii japoneze, care au pregătit lucrătorii de zeci de ani să coopereze mai degrabă decât să concureze și să lucreze în grupuri, mai degrabă decât individual.

Richard Brown, CEO al Electronic Data Systems (EDS), a spus odată:

> Trebuie să începeți cu un sistem de evaluare care să ofere feedback real și să diferențieze performanța. Unii o numesc oameni de clasare. Pare puțin dur. Dar nu poți avea un manager care bifează o căsuță care spune că ești fie extraordinar, magnific , foarte bun, bun sau mediu. Feedback-ul concis și constructiv este combustibilul pe care lucrătorii îl folosesc pentru a se îmbunătăți. O companie care nu diferențiază performanța riscă să-și piardă cei mai buni oameni. [12]

Împărțirea profitului este o altă formă larg utilizată de compensare cu stimulente. Peste 30% dintre companiile americane au planuri de împărțire a profitului, dar criticii subliniază că prea mulți factori afectează profiturile pentru ca acesta să fie un criteriu bun. Taxele, prețurile sau o achiziție ar șterge profiturile, de exemplu. De asemenea, firmele încearcă să minimizeze profiturile într-un sens pentru a reduce impozitele.

Un alt criteriu utilizat pe scară largă pentru a lega performanța și plata cu strategiile este împărțirea câștigurilor. *Împărtășirea câștigurilor* necesită ca angajații sau departamentele să stabilească obiective de performanță ; dacă rezultatele reale depășesc obiectivele, toți membrii primesc bonusuri. Peste 26% dintre companiile din SUA folosesc o formă de împărțire a câștigurilor; aproximativ 75% din planurile de împărțire a câștigurilor au fost adoptate din 1980. Carrier, o subsidiară a United Technologies, a avut un succes excelent cu împărțirea câștigurilor în cele șase fabrici ale sale din Syracuse, New York; Fabrica de anvelope Firestone din Wilson, Carolina de Nord, a cunoscut un succes similar cu împărțirea câștigurilor.

Criterii precum vânzările, profitul, eficiența producției, calitatea și siguranța ar putea servi, de asemenea, drept baze pentru un *sistem eficient de bonusuri.* Dacă o organizație îndeplinește anumite obiective de profit înțelese și convenite, fiecare membru al întreprinderii ar trebui să participe la recoltă. Un sistem de bonusuri poate fi un instrument eficient pentru motivarea indivizilor pentru a sprijini eforturile de implementare a strategiei. BankAmerica, de exemplu, și-a revizuit recent sistemul de stimulente pentru a lega plata de vânzările celor mai profitabile produse și servicii ale băncii. Managerii de sucursale primesc un salariu de bază plus un bonus în funcție atât de numărul de clienți noi, cât și de vânzările de produse bancare . Fiecare angajat din fiecare sucursală este, de asemenea, eligibil pentru un bonus dacă sucursala își depășește obiectivele. Thomas Peterson, un director de top BankAmerica, spune: „Vrem să facem oamenii responsabili pentru îndeplinirea obiectivelor lor, astfel încât să plătim stimulente pentru vânzări, nu pentru controlul costurilor sau pentru a ne asigura că parcarea este măturată".

Cinci teste sunt adesea folosite pentru a determina dacă un plan de performanță-plată va aduce beneficii unei organizații:

1. ***Planul captează atenția?*** Oamenii vorbesc mai mult despre activitățile lor și sunt mândri de succesele timpurii din cadrul planului?
2. ***Înțeleg angajații planul?*** Pot participanții să explice cum funcționează și ce trebuie să facă pentru a câștiga stimulentul?
3. ***Planul îmbunătățește comunicarea?*** Știu angajații mai mult decât înainte despre misiunea, planurile și obiectivele companiei?
4. ***Planul se plătește când ar trebui?*** Sunt plătite stimulente pentru rezultatele dorite – și sunt reținute atunci când obiectivele nu sunt îndeplinite?
5. ***Compania sau unitatea funcționează mai bine?*** Cresc profiturile? A crescut cota de piata? Au rezultat câștigurile parțial din stimulente? [13]

În plus față de un sistem dublu de bonusuri, o combinație de stimulente ale strategiei de recompensă, cum ar fi creșteri de salariu, opțiuni de acțiuni, beneficii suplimentare, promovări, laude, recunoaștere, critici, teamă, autonomie sporită a locului de muncă și premii, poate fi folosită pentru a încuraja managerii și angajații să depună eforturi pentru implementarea strategică de succes. Gama de opțiuni pentru a determina oamenii, departamentele și diviziile să sprijine activ activitățile de implementare a strategiei într-o anumită organizație este aproape nelimitată. Merck, de exemplu, a oferit recent fiecăruia dintre cei 37.000 de angajați ai săi o opțiune de 10 ani de a cumpăra 100 de acțiuni ale acțiunilor Merck la un preț stabilit de 127 USD. Steven Darien, vicepreședintele Merck pentru resurse umane, spune: „Trebuia să găsim modalități de a-i aduce pe toți cei din forța de muncă la bord în ceea ce privește scopurile și obiectivele noastre. Directorii companiei vor începe să se întâlnească cu toți angajații Merck pentru a explora modalități prin care angajații pot contribui mai mult."

Multe țări din întreaga lume reduc salariile directorilor în urma unei crize financiare globale. De exemplu, cabinetul german a impus recent un plafon salarial anual de 650.000 de dolari băncilor care primesc orice injecție de capital susținută de guvern. Cabinetul german a impus, de asemenea, o interdicție a bonusurilor pentru directorii băncilor, a opțiunilor de acțiuni și a plăților de concediere până în 2012. Companiile din întreaga lume care participă la salvarea guvernamentală sau la infuzii de capital sunt din ce în ce mai constrânse în compensarea directorilor. Camera Reprezentanților SUA și membrii Senatului i-au criticat sever pe directorii executivi ai Ford, GM și Chrysler pentru că au fost plătiți atât de mult în fața companiilor care au faliment.

Există resentimente în creștere ale publicului față de salariul executivului și există

restricții guvernamentale privind compensarea. Cu sediul în Thousand Oaks, California, Amgen i-a îndrumat recent pe toți acționarii către un chestionar de 10 articole, întrebându-i ce părere au despre planul de compensare al companiei . Schering-Plough Corp. urma să folosească un sondaj similar așa cum a fost de acord să fie achiziționat de Merck & Co. Home Depot se întâlnește acum cu acționarii în mod regulat pentru a le auzi preocupările. În aprilie 2009, Royal Bank of Scotland Group PLC a votat cu 9 la 1 împotriva pachetului de compensații din 2008 al băncii.

Salariile executivilor au scăzut ușor în 2008 și se așteaptă să scadă oarecum substanțial în 2009, deoarece presiunea asupra acționarilor și constrângerile subvențiilor guvernamentale limitează plățile mai mici . Cei cinci directori executivi care în 2008 au primit cea mai mare compensație într-un sondaj recent sunt Sanjay Jha de la Motorola (104 milioane de dolari), Ray Irani de la Occidental Petroleum (49,9 milioane de dolari), Robert Iger de la Walt Disney (49,7 milioane de dolari), Vikram Pandit de la Citigroup (38,2 milioane de dolari) și Louis Camilleri de la Philip Morris (36 de milioane de dolari). [14]

Gestionarea rezistenței la schimbare

Nicio organizație sau individ nu poate scăpa de schimbare. Dar gândul la schimbare ridică anxietăți, deoarece oamenii se tem de pierderi economice, de inconveniente, de incertitudine și de o rupere a tiparelor sociale normale. Aproape orice schimbare în structură, tehnologie, oameni sau strategii are potențialul de a perturba tiparele confortabile de interacțiune. Din acest motiv, oamenii rezistă schimbării. Procesul de management strategic în sine poate impune schimbări majore asupra indivizilor și proceselor. Reorientarea unei organizații pentru a-i determina pe oameni să gândească și să acționeze strategic nu este o sarcină ușoară.

Rezistența la schimbare poate fi considerată cea mai mare amenințare pentru implementarea cu succes a strategiei. Rezistența apare în mod regulat în organizații sub formă de sabotare a mașinilor de producție, absenteism, depunerea de plângeri nefondate și nedorința de a coopera. Oamenii rezistă adesea implementării strategiei pentru că nu înțeleg ce se întâmplă sau de ce au loc schimbări. În acest caz, angajații pot avea nevoie pur și simplu de informații exacte. Implementarea cu succes a strategiei depinde de capacitatea managerilor de a dezvolta un climat organizațional propice schimbării. Schimbarea trebuie privită ca o oportunitate și nu ca o amenințare de către manageri și angajați.

Rezistența la schimbare poate apărea în orice etapă sau nivel al procesului de implementare a strategiei. Deși există diverse abordări pentru implementarea schimbărilor, trei strategii utilizate în mod obișnuit sunt o strategie de schimbare a forței, o strategie de schimbare educativă și o strategie de schimbare rațională sau de interes propriu. O *strategie de schimbare a forței* implică darea de ordine și aplicarea acestor ordine; această strategie are avantajul de a fi rapidă, dar este afectată de angajament scăzut și rezistență ridicată. Strategia *de schimbare educativă* este una care prezintă informații pentru a convinge oamenii de necesitatea schimbării; Dezavantajul unei strategii de schimbare educativă este că implementarea devine lentă și dificilă. Cu toate acestea, acest tip de strategie evocă un angajament mai mare și mai puțină rezistență decât strategia de schimbare a forței . În cele din urmă, o strategie de schimbare *rațională* sau *de interes propriu* este una care încearcă să convingă indivizii că schimbarea este în avantajul lor personal. Când acest recurs are succes, implementarea strategiei poate fi relativ ușoară. Cu toate acestea, modificările de implementare sunt rareori în avantajul tuturor.

Strategia de schimbare rațională este cea mai de dorit, așa că această abordare este examinată puțin mai departe. Managerii pot îmbunătăți probabilitatea implementării cu succes a schimbării prin proiectarea completă a eforturilor de schimbare. Jack Duncan a descris o strategie de schimbare rațională sau de interes propriu ca fiind formată din patru pași. În primul rând, angajații sunt invitați să participe la procesul de schimbare și la detaliile tranziției; participarea permite tuturor să dea opinii, să se simtă parte a procesului de schimbare și să-și identifice propriile interese cu privire la schimbarea recomandată. În al doilea rând, este necesară o anumită motivație sau stimulent pentru schimbare; interesul personal poate fi cel mai important factor de motivare. În al treilea rând, comunicarea este necesară pentru ca oamenii să înțeleagă scopul schimbărilor. A oferi și a primi feedback este al patrulea pas: tuturor le face plăcere să știe cum merg lucrurile și cât de mult progres

se face. [15]

Din cauza diverselor forțe externe și interne, schimbarea este o realitate a vieții în organizații . Rata, viteza, amploarea și direcția schimbărilor variază în timp în funcție de industrie și organizație. Strategii ar trebui să se străduiască să creeze un mediu de lucru în care schimbarea este recunoscută ca fiind necesară și benefică, astfel încât indivizii să se poată adapta mai ușor la schimbare. Adoptarea unei abordări de management strategic pentru luarea deciziilor poate necesita schimbări majore în filozofia și operațiunile unei firme.

Strategii pot lua o serie de acțiuni pozitive pentru a minimiza rezistența managerilor și a angajaților la schimbare. De exemplu, persoanele care vor fi afectate de o schimbare ar trebui să fie implicate în decizia de a face schimbarea și în deciziile privind modul de implementare a schimbării. Strategii ar trebui să anticipeze schimbările și să dezvolte și să ofere ateliere de formare și dezvoltare, astfel încât managerii și angajații să se poată adapta la aceste schimbări. De asemenea, trebuie să comunice eficient nevoia de schimbări. Procesul de management strategic poate fi descris ca un proces de gestionare a schimbării.

Schimbarea organizațională ar trebui privită astăzi ca un proces continuu și nu ca un proiect sau eveniment. Cele mai de succes organizații de astăzi se adaptează continuu la schimbările din mediul competitiv, care ele însele continuă să se schimbe într-un ritm accelerat. Nu este suficient astăzi să reacționezi pur și simplu la schimbare. Managerii trebuie să anticipeze schimbarea și în mod ideal să fie creatorii schimbării. Privirea schimbării ca pe un proces continuu este în contrast puternic cu o veche doctrină de management privind schimbarea, care era de a debloca comportamentul, de a schimba comportamentul și apoi de a reîngheța noul comportament. Noua filozofie „schimbare organizațională continuă" ar trebui să reflecte populara „filozofie de îmbunătățire continuă a calității".

Crearea unei culturi de sprijin strategic

Strategii ar trebui să se străduiască să păstreze, să sublinieze și să construiască pe aspecte ale unei *culturi existente* care sprijină noile strategii propuse. Aspectele unei culturi existente care sunt antagoniste unei strategii propuse ar trebui identificate și modificate. Cercetările substanțiale indică faptul că noile strategii sunt adesea determinate de piață și dictate de forțele concurentei. Din acest motiv, schimbarea culturii unei firme pentru a se potrivi cu o nouă strategie este de obicei mai eficientă decât schimbarea unei strategii pentru a se potrivi unei culturi existente. După cum este indicat în Tabelul 7-10, sunt disponibile numeroase tehnici pentru a modifica cultura unei organizații, inclusiv recrutarea, formarea, transferul, promovarea, restructurarea designului unei organizații, modelarea de rol, consolidarea pozitivă și mentorat.

Schein a indicat că următoarele elemente sunt cele mai utile pentru a lega cultura de strategie:

1. Declarații formale de filozofie organizațională, carte, crezuri, materiale utilizate pentru recrutare și selecție și socializare
2. Proiectare spatii fizice, fatade, cladiri
3. Modelare deliberată, predare și coaching de către lideri
4. Sistem explicit de recompensă și statut, criterii de promovare
5. Povești, legende, mituri și pilde despre oameni și evenimente cheie

TABELUL 7-10 Modalități și mijloace pentru modificarea culturii unei organizații

1. Recrutare
2. Antrenamentul
3. Transfer
4. Promovare
5. Restructurare
6. Reinginerie
7. Modelare de rol
8. Întărire pozitivă
9. Mentorat
10. Revizuirea viziunii și/sau misiunii
11. Reproiectarea spațiilor fizice/fațadelor
12. Modificarea sistemului de recompense
13. Modificarea politicilor/procedurilor/practicilor organizaționale

6. Ceea ce liderii acordă atenție, măsoară și controlează
7. Reacțiile liderului la incidente critice și crize organizaționale
8. Cum este proiectată și structurată organizația
9. Sisteme și proceduri organizaționale
10. Criterii utilizate pentru recrutare, selecție, promovare, nivelare, pensionare și „excomunicare" a persoanelor 16

În latura personală și religioasă a vieții, impactul pierderii și al schimbării este ușor de

observat. [17] Amintirile despre pierderi și schimbări bântuie adesea indivizi și organizații de ani de zile. Ibsen a scris: „Jefuiește omul obișnuit de iluzia vieții sale și îi răpizi fericirea din aceeași lovitură". [18] Când atașamentele față de o cultură sunt întrerupte în încercarea unei organizații de a schimba direcția, angajații și managerii experimentează adesea sentimente profunde de durere. Acest fenomen apare de obicei atunci când condițiile externe dictează necesitatea unei noi strategii . Managerii și angajații se luptă adesea să găsească sens într-o situație care s-a schimbat cu mulți ani în urmă. Unii oameni găsesc confort în amintiri; alții își găsesc alinare în prezent. Legăturile slabe dintre managementul strategic și cultura organizațională pot pune în pericol performanța și succesul. Deal și Kennedy au subliniat că a face schimbări strategice într-o organizație amenință întotdeauna o cultură:

> Oamenii formează atașamente puternice față de eroi, legende, ritualurile vieții de zi cu zi, zgomotul de extravaganță și ceremonii și toate simbolurile locului de muncă. Schimbarea elimină relațiile și îi lasă pe angajați confuzi, nesiguri și adesea furioși. Dacă nu se poate face ceva pentru a oferi sprijin pentru tranzițiile de la vechi la nou, forța unei culturi poate neutraliza și emascula schimbările de strategie. [19]

Preocupări de producție/operațiuni la implementarea strategiilor

Capacitățile de producție/operațiuni, limitările și politicile pot îmbunătăți sau inhiba în mod semnificativ atingerea obiectivelor. Procesele de producție reprezintă de obicei mai mult de 70% din activele totale ale unei firme. O parte majoră a procesului de implementare a strategiei are loc la locul de producție. Deciziile legate de producție privind dimensiunea fabricii, locația fabricii, proiectarea produsului, alegerea echipamentului, tipul de scule, dimensiunea inventarului, controlul stocurilor, controlul calității, controlul costurilor, utilizarea standardelor, specializarea locului de muncă, instruirea angajaților, utilizarea echipamentelor și a resurselor, transportul și ambalarea și inovația tehnologică pot avea un impact dramatic asupra succesului sau eșecului eforturilor de implementare a strategiei.

Exemple de ajustări ale sistemelor de producție care ar putea fi necesare pentru implementarea diferitelor strategii sunt furnizate în Tabelul 7-11 atât pentru organizațiile pentru profit, cât și pentru organizațiile nonprofit. De exemplu, rețineți că atunci când o bancă formulează și selectează o strategie pentru a adăuga 10 filiale noi, o problemă de implementare legată de producție este locația site-ului. Cea mai mare companie de biciclete din Statele Unite, Huffy, și-a încheiat recent propria producție de biciclete și acum contractează aceste servicii producătorilor asiatici și mexicani. Huffy se concentrează în schimb pe

TABELUL 7-11 Managementul producției și implementarea strategiei

Tipul de organizare	Strategie în curs de implementare	Ajustări ale sistemului de producție
Spital	Adăugarea unui centru de cancer (Dezvoltare produs)	Cumpărați echipament specializat și adăugați
Bancar	Adăugarea a 10 filiale noi (Dezvoltarea pieței)	Efectuați analiza locației site-ului.
Berărie de bere	Achiziționarea unei exploatații de fermă de orz (	Revizuire înapoi a sistemului de control al stocurilor.
Producator de otel	Achiziționarea unui lanț de fast-food (fără legătură diversificare)	Îmbunătățiți sistemul de control al calității.
Firma de calculatoare	Achiziționarea unui lanț de distribuție cu amănuntul (Forward Integrare)	Modificați expedierea, ambalarea și sisteme de transport.

proiectarea, marketingul și distribuția de biciclete, dar nu mai produce ea însăși biciclete. Compania Dayton, Ohio, și-a închis fabricile din Ohio, Missouri și Mississippi.

Just-in-time (JIT) au rezistat testului timpului. JIT reduce semnificativ costurile de implementare a strategiilor. Cu JIT, piesele și materialele sunt livrate la un loc de producție exact așa cum sunt necesare, mai degrabă decât să fie stocate ca protecție împotriva livrărilor ulterioare. Harley-Davidson raportează că doar într-o singură fabrică, JIT a eliberat 22 de milioane de dolari care au fost încărcate anterior în stoc și a redus foarte mult timpul de livrare pentru recomandă.

Factorii care ar trebui studiați înainte de a localiza unitățile de producție includ disponibilitatea resurselor majore, ratele salariale predominante în zonă, costurile de transport legate de expediere și recepție, localizarea piețelor majore, riscurile politice în zonă sau țară și disponibilitatea angajaților care pot fi instruiți.

Pentru companiile de înaltă tehnologie, costurile de producție pot să nu fie la fel de importante ca flexibilitatea producției, deoarece pot fi necesare schimbări majore de produs. Industrii precum biogenetica și materialele plastice se bazează pe sisteme de producție care trebuie să fie suficient de flexibile pentru a permite schimbări frecvente și introducerea rapidă de noi produse. Un articol din *Harvard Business Review* a explicat de ce unele organizații au probleme:

> Ei realizează prea încet că o schimbare a strategiei de produs modifică sarcinile unui sistem de producție. Aceste sarcini, care pot fi enunțate în termeni de cerințe pentru cost, flexibilitatea produsului, flexibilitatea volumului, performanța produsului și consistența produsului, determină ce politici de producție sunt adecvate. Pe măsură ce strategiile se schimbă în timp, la fel trebuie să se schimbe politicile de producție care să acopere locația și scara unităților de producție, alegerea procesului de producție, gradul de integrare verticală a fiecărei unități de producție, utilizarea unităților de cercetare și dezvoltare, controlul sistemului de producție și acordarea de licențe a tehnologiei. [20]

O practică comună de management, formarea încrucișată a angajaților, poate facilita implementarea strategiei și poate aduce multe beneficii. Angajații obțin o mai bună înțelegere a întregii afaceri și pot contribui cu idei mai bune în sesiunile de planificare. Cu toate acestea, angajații cu instruire încrucișată pot împinge managerii în roluri care pun accentul pe consiliere și coaching mai degrabă decât direcționarea și aplicarea și pot necesita investiții substanțiale în formare și stimulente.

Preocupări legate de resursele umane la implementarea strategiilor

Din ce în ce mai multe companii instituie concedii pentru a reduce costurile ca alternativă la concedierea angajaților. *Concediile* sunt concedieri temporare și chiar și managerii gulere albe li se acordă concedii, cândva limitați la lucrătorii gulere albastre. Câteva organizații care au concediat lucrători profesioniști în 2009 au inclus Gulfstream Aerospace, Media General, Gannett, Universitatea din Maryland, Universitatea Clemson și Spansion. Cercetări recente arată că 11% dintre companiile mari din SUA au implementat concedii în timpul recesiunii economice globale. [21] Winnebago Industries, de exemplu, a cerut tuturor angajaților salariați să ia un concediu de o săptămână, ceea ce a economisit companiei 850.000 de dolari. Portul Seattle a economisit 2,9 milioane de dolari prin concedierea tuturor celor 800 de lucrători nonsindicali, majoritatea profesioniști, timp de două săptămâni. Tabelul 7-12 enumeră modalitățile prin care companiile de astăzi reduc costurile forței de muncă pentru a rămâne solide din punct de vedere financiar.

Meseria de manager de resurse umane se schimbă rapid pe măsură ce companiile continuă să se reducă și să se reorganizeze. Responsabilitățile strategice ale managerului de resurse umane includ evaluarea nevoilor de personal și a costurilor pentru strategiile alternative propuse în timpul formulării strategiei și dezvoltarea unui plan de personal pentru implementarea eficientă a strategiilor. Acest plan trebuie să ia în considerare cel mai bun mod de a gestiona costurile în spirală ale asigurărilor de sănătate. Cheltuielile angajatorilor pentru acoperirea sănătății consumă în medie 26% din profitul net al firmelor, chiar dacă majoritatea companiilor solicită acum angajaților să plătească o parte din primele de asigurări de sănătate. Planul trebuie să includă, de asemenea, modul de motivare a angajaților și managerilor într-o perioadă în care disponibilizările sunt obișnuite și volumul de muncă este mare.

TABELUL 7-12 Tactici de economisire a costurilor forței de muncă

Înghețarea salariilor
Înghețarea angajărilor
Reduceri de salariu
Reduceți beneficiile angajaților
Creșteți contribuția angajaților la primele de asistență medicală
Reduceți potrivirea angajatului 401(k)/403(b).
Reduceți săptămâna de lucru a angajaților Concediul obligatoriu Concediul voluntar Închiriați angajați temporari în loc de angajați cu normă întreagă Angajați angajați cu contract în loc de angajați cu normă întreagă Achiziții voluntare (Walt Disney face acest lucru) Opriți producția timp de 3 zile pe săptămână (Toyota Motor face acest lucru) Disponibilizări
Pensionare anticipată
Reducerea/eliminarea bonusurilor

Sursa: Pe baza lui Dana Mattioli, „Angajatorii fac tăieturi în ciuda convingerii că ascensiunea este aproape", *Wall Street Journal* (23 aprilie 2009): B4.

Departamentul de resurse umane trebuie să dezvolte stimulente de performanță care să lege clar performanța și plata cu strategiile. Procesul de împuternicire a managerilor și angajaților prin implicarea lor în activități de management strategic aduce cele mai mari beneficii atunci când toți membrii organizației înțeleg clar cum vor beneficia personal dacă firma se descurcă bine. Legătura dintre beneficiile companiei și cele personale este o nouă responsabilitate strategică majoră a managerilor de resurse umane. Alte noi responsabilități pentru managerii de resurse umane pot include stabilirea și administrarea unui *plan de acționare a angajaților (ESOP),* instituirea unei politici eficiente de îngrijire a copiilor și furnizarea de conducere pentru manageri și angajați într-un mod care să le permită să echilibreze munca și familia.

Un sistem de management strategic bine conceput poate eșua dacă nu se acordă o atenție suficientă dimensiunii resurselor umane. Problemele de resurse umane care apar atunci când întreprinderile implementează strategii pot fi de obicei urmărite în una din trei cauze: (1) perturbarea structurilor sociale și politice, (2) nepotrivirea aptitudinilor indivizilor cu sarcinile de implementare și (3) suport inadecvat al managementului superior pentru activitățile de implementare. [22]

Implementarea strategiei reprezintă o amenințare pentru mulți manageri și angajați dintr-o organizație . Noi relații de putere și statut sunt anticipate și realizate. Valorile, credințele și prioritățile noilor grupuri formale și informale pot fi în mare parte necunoscute. Managerii și angajații pot deveni angajați în comportament de rezistență pe măsură ce rolurile, prerogativele și puterea lor în firmă se schimbă. Perturbarea structurilor sociale și politice care însoțesc execuția strategiei trebuie anticipată și luată în considerare în timpul formulării strategiei și gestionată în timpul implementării strategiei.

O preocupare în potrivirea managerilor cu strategia este că locurile de muncă au responsabilități specifice și relativ statice, deși oamenii sunt dinamici în dezvoltarea lor personală. Metodele utilizate în mod obișnuit care potrivesc managerii cu strategiile de implementat includ transferul de manageri, dezvoltarea atelierelor de conducere, oferirea de activități de dezvoltare a carierei, promovări, extinderea locurilor de muncă și îmbogățirea locurilor de muncă.

O serie de alte linii directoare pot ajuta la asigurarea faptului că relațiile umane facilitează, mai degrabă decât perturbă, eforturile de implementare a strategiei. Mai exact, managerii ar trebui să facă multe discuții și întrebări informale pentru a rămâne la curent cu modul în care evoluează lucrurile și pentru a ști când să intervină. Managerii pot construi sprijin pentru eforturile de implementare a strategiei dând puține comenzi, anunțând puține decizii, depind în mare măsură de întrebările informale și încercând să cerceteze și să clarifice până la obținerea unui consens. Acțiunile cheie care reușesc ar trebui să fie recompensate cu generozitate și vizibilitate.

Este surprinzător că atât de des în timpul formulării strategiei nu sunt luate în considerare valorile individuale, abilitățile și abilitățile necesare pentru implementarea cu succes a strategiei. Este rar ca o firmă care selectează noi strategii sau modifică semnificativ strategiile existente să aibă linia potrivită și personalul potrivit în pozițiile potrivite pentru implementarea cu succes a strategiei. Necesitatea de a potrivi aptitudinile individuale cu sarcinile de implementare a strategiei ar trebui luată în considerare în alegerea strategiei.

Sprijinul inadecvat din partea strategilor pentru activitățile de implementare subminează adesea succesul organizațional. Directorii executivi, proprietarii de întreprinderi mici și șefii agențiilor guvernamentale trebuie să se angajeze personal în implementarea strategiei și să exprime acest angajament în moduri extrem de vizibile. Declarațiile formale ale strategilor despre importanța managementului strategic trebuie să fie în concordanță cu sprijinul real și recompensele acordate pentru activitățile încheiate și obiectivele atinse. În caz contrar, stresul creat de inconsecvență poate provoca incertitudine în rândul managerilor și angajaților de la toate nivelurile.

Poate că cea mai bună metodă de prevenire și depășire a problemelor de resurse umane în managementul strategic este implicarea activă a cât mai mulți manageri și angajați în proces. Deși consumatoare de timp, această abordare construiește înțelegere, încredere, angajament și proprietate și reduce resentimentele și ostilitatea. Adevăratul potențial al formulării și implementării strategiei rezidă în oameni.

Planuri de deținere a acțiunilor angajaților (ESOP)

Un *ESOP* este un plan de beneficii pentru angajați, cu contribuții determinate, calificat pentru impozitare, prin care angajații

cumpără acțiuni ale companiei prin bani împrumuți sau contribuții în numerar. ESOP-urile împuternicesc angajații să lucreze ca proprietari; acesta este un motiv principal pentru care numărul ESOP a crescut dramatic la peste 10.000 de firme care acoperă peste 10 milioane de angajați . ESOP-urile controlează acum peste 600 de miliarde de dolari în acțiuni corporative din Statele Unite.

Pe lângă reducerea alienării lucrătorilor și stimularea productivității, ESOP-urile permit firmelor și alte beneficii, cum ar fi economii substanțiale de impozite. Plățile de capital, dobânzi și dividende pentru datoria finanțată de ESOP sunt deductibile fiscal. Băncile împrumută bani ESOP-urilor la rate ale dobânzii sub prime. Acești bani pot fi rambursați în dolari înainte de impozitare, scăzând serviciul datoriei cu până la 30 la sută în unele cazuri. „Cultura proprietății chiar face diferența, atunci când managementul este un facilitator, nu un dictator", spune Corey Rosen, director executiv al Centrului Național pentru Proprietatea Angajaților. Cincisprezece companii deținute de angajați sunt enumerate în Tabelul 7-13.

TABELUL 7-13 Cincisprezece exemple de firme ESOP

Firma	Locația sediului
Supermarketuri Publix	Florida
Aplicații științifice	California
Lifetouch	Minnesota
Parteneriatul John Lewis	Regatul Unit
Cooperativa Mondragon	Spania
Houchens Industries	Kentucky
Amsted Industries	Illinois
Magazin general Mast	Carolina de Nord
HDR, Inc.	Nebraska
Piața proaspătă a lui Yoke	Washington
SPARTA, Inc.	California
Hy-Vee	Iowa
Bi-Mart	Washington
Parteneri Ferrellgas	Kansas

Sursa: Pe baza lui Edward Iwata, „ESOPs Can Offer Both Upsides, Drawbacks", *USA Today* (3 aprilie 2007): 2B.

Dacă un ESOP deține mai mult de 50 la sută din firmă, cei care împrumută bani ESOP sunt impozitați doar pentru 50 la sută din venitul primit din împrumuturi. Cu toate acestea, ESOP-urile nu sunt pentru fiecare firmă, deoarece taxele inițiale legale, contabile, actuariale și de evaluare pentru înființarea unui ESOP sunt de aproximativ 50.000 USD pentru o firmă mică sau mijlocie, cu cheltuieli anuale de administrare de aproximativ 15.000 USD. Analiștii spun că ESOP-urile nu funcționează bine în firmele care au salarii și profituri fluctuante. Managerii de resurse umane din multe firme efectuează cercetări preliminare pentru a determina dezirabilitatea unui ESOP și apoi facilitează înființarea și administrarea acestuia dacă beneficiile depășesc costurile.

Wyatt Cafeterias, un operator din sud-vestul Statelor Unite cu 120 de cantine, a adoptat, de asemenea, conceptul ESOP pentru a preveni o preluare ostilă. Productivitatea angajaților de la Wyatt a crescut foarte mult de la începutul ESOP, așa cum este ilustrat în următorul citat:

> Angajat-cheie în întreaga noastră organizație este persoana care servește clientul pe linia de cantină. În trecut, din cauza fluctuației mari a angajaților și a salariilor de nivel de intrare pentru multe locuri de muncă de linie, acești angajați au primit mult mai puțină atenție și recunoaștere decât managerii. Acum îi spunem serverului căruciorului de ceai: „Tu deții locul. Nu așteptați ca managerul să vă spună cum să vă faceți treaba mai bine sau cum să oferiți servicii mai bune. Ai grijă de asta." Sigur, căutăm creșteri ale productivității, dar de când am început să împingem deciziile la nivelul oamenilor care au de-a face direct cu clienții, am descoperit un efect secundar extraordinar – dintr-o dată, echipele de lucru au această atitudine „fericită să fii aici", pe care clienții o iubesc cu adevărat. [23]

Echilibrarea vieții profesionale și a vieții de acasă

Strategiile de muncă/familie au devenit atât de populare în rândul companiilor de astăzi, încât strategiile reprezintă acum un avantaj competitiv pentru acele firme care oferă beneficii precum asistență pentru îngrijirea bătrânilor, programare flexibilă, partajarea locurilor de muncă, beneficii pentru adopție, o tabără de vară la fața locului, linii de ajutor pentru angajați, îngrijirea animalelor de companie și chiar recomandări pentru servicii de gazon. Noile titluri corporative, cum ar fi coordonator de muncă/viață și director pentru diversitate, devin comune.

Working Mother și- a publicat anual lista „Cele mai bune 100 de companii pentru mamele care lucrează" (www.workingmother.com). Trei variabile deosebit de importante utilizate în clasament au fost disponibilitatea orelor flexibile, oportunitățile de avansare și distribuția echitabilă a beneficiilor între companii. Alte criterii importante sunt săptămânile comprimate, telecommutingul, partajarea locurilor de muncă, facilitățile de îngrijire a copiilor, concediul de maternitate pentru ambii părinți, mentorat, dezvoltarea carierei și promovarea femeilor. Topul celor mai bune opt companii *ale mamei care lucrează* în 2009 pentru femeile care lucrează sunt prezentate în Tabelul 7-14. *Working Mother* efectuează, de asemenea, cercetări ample pentru a determina cele mai bune firme din SUA pentru femeile de culoare.

Managerii de resurse umane trebuie să favorizeze o echilibrare mai eficientă a vieții profesionale și private, deoarece aproape 60 de milioane de oameni din Statele Unite fac acum parte din familii cu două cariere. Un obiectiv corporativ de a deveni mai slab și mai meschin trebuie astăzi

TABELUL 7-14 Câteva locuri de muncă excelente pentru femei

1. Abbott—Un centru complex de îngrijire a copiilor la sediul central deservește 670 de sugari, copii mici și preșcolari; angajații își pot vizita copiii în timpul zilei.
2. Allstate Insurance—Centrele de îngrijire a copiilor sunt abundente: toți angajații au acces la îngrijirea copiilor la preț redus.
3. American Express—Flex programarea și rambursarea taxelor de școlarizare permit majorității angajaților să-și continue studiile.
4. Citi—Telecommutingul pentru angajați face ca îngrijirea familiei să fie o prioritate.
5. Fannie Mae—Rambursează cheltuielile legate de școlarizare până la 10.000 USD per copil; asigură patru săptămâni de concediu de maternitate plătit.
6. IBM — Echilibrul între muncă și viață este o parte integrantă a culturii IBM.
7. Johnson & Johnson — Aproape toți angajații spun că nu trebuie să alegeți niciodată între familie și muncă la J&J.
8. Merck & Company—Flextime și rambursarea taxelor de școlarizare sunt disponibile pentru aproape toți angajații Merck.

Sursa: Bazat pe site-ul web din 2009, http://www.workingmother.com/web?service=direct/1/ViewArticlePage/dlinkFullArticle&sp=1780&sp=94.

includeți considerație pentru faptul că o viață bună acasă contribuie enorm la o viață profesională bună.

Problema muncii/familiei nu mai este doar o problemă a femeilor. Unele măsuri specifice pe care firmele le iau pentru a aborda această problemă sunt acordarea de asistență pentru relocarea soțului/soției ca beneficiu pentru angajat; Furnizarea resurselor companiei pentru uz familial recreativ și educațional; înființarea de cluburi de țară pentru angajați, cum ar fi cele de la IBM și Bethlehem Steel; și crearea de oportunități de interacțiune familie/muncă. Un studiu realizat de Joseph Pleck de la Wheaton College a constatat că, în companiile care nu oferă concediu de paternitate pentru tați ca beneficiu, majoritatea bărbaților iau oricum concedii de paternitate scurte, neoficiale, combinând timpul de vacanță și zilele de boală.

Unele organizații au dezvoltat zile de familie, când membrii familiei sunt invitați la locul de muncă, sunt luați în tururi la fabrică sau la birou, iau masa de conducere și li se oferă șansa de a vedea exact ce fac alți membri ai familiei în fiecare zi. Zilele în familie sunt ieftine și cresc mândria angajatului de a lucra pentru organizație. Programul de lucru flexibil în timpul săptămânii este un alt răspuns al resurselor umane la nevoia indivizilor de a echilibra viața profesională și viața de acasă. Tema de muncă/familie este inclusă pe ordinea de zi la întâlniri și, astfel, este discutată în multe organizații.

Doar 2,6% din firmele Fortune 500 au o femeie CEO. Cu toate acestea, studii recente au constatat că companiile cu mai multe femei executive și directori depășesc alte firme. [24] Judy Rosener de la Universitatea din California, Irvine, spune: „Scanările creierului dovedesc că bărbații și femeile gândesc diferit, astfel încât companiile cu un amestec de directori bărbați și femei vor depăși concurenții care se bazează pe conducerea unui singur sex". Nu este că femeile sunt mai bune decât bărbații, spune Rosener. Combinația de stiluri de gândire este cheia pentru eficacitatea managementului.

În prima săptămână a anului 2009, Ellen Kullman l-a înlocuit pe Chad Holliday în funcția de CEO al DuPont, ceea ce a adus la 13 numărul de femei CEO care conduc cele mai mari 500 de firme publice din Statele Unite. Treisprezece este un număr record, dar cu doar unul mai mult decât totalul anului precedent. Lynn Elsenhans a devenit CEO al Sunoco în 2008. În 2008, două femei CEO din Fortune 500 au plecat: Meg Whitman la eBay și Paula Reynolds la Safeco.

USA Today urmărește performanța femeilor CEO față de bărbați CEO, iar cercetările lor nu arată practic nicio diferență

între cele două grupuri. [25] În 2008, acțiunile S&P 500 au scăzut cu 38,5%, cel mai rău an din 1937. Stocul firmelor din acel an cu femei CEO a scăzut cu 42,7%, dar unele firme conduse de femei CEO s-au descurcat mult mai bine, cum ar fi Kraft Foods, cu doar 18% în scădere sub Irene Rosenfeld. Două firme care se descurcă grozav sub conducerea femeilor CEO sunt Avon sub Andrea Jung și Reynolds American sub conducerea Susan Ivey. Aceste acțiuni au crescut cu 65,4%, respectiv 20,8%, de când acele femei au devenit CEO. Tabelul 7-15 prezintă cele 13 femei CEO din Fortune 500 în 2009.

TABELUL 7-15 Directori generali al femeilor din Fortune 500 în 2009

CEO	Companie	Rang Fortune 500
Angela Braly	WellPoint	33
Patricia Woertz	Archer Daniels Midland	52
Lynn Elsenhans	Sunoco	56
Indra Nooyi	PepsiCo	59
Irene Rosenfeld	Alimente Kraft	63
Carol Meyrowitz	TJX	132
Mary Sammons	Rite Aid	142
Anne Mulcahy	Xerox	144
Brenda Barnes	Sara Lee	203
Andrea Jung	Produse Avon	265
Susan Ivey	Reynolds american	290
Christina Gold	Western Union	473

Există un loc mare de îmbunătățire în eliminarea *tavanului de sticlă* pe plan intern, mai ales având în vedere că femeile reprezintă 47% din forța de muncă din SUA. *Plafonul de sticlă* se referă la bariera invizibilă din multe firme care împiedică femeile și minoritățile din pozițiile de conducere de nivel superior. Statele Unite sunt lider mondial în promovarea femeilor și minorităților în poziții manageriale de nivel mediu și superior în afaceri.

Demiterea de către Boeing a CEO-ului Harry Stonecipher pentru că a avut o relație extraconjugală a crescut conștientizarea publicului cu privire la dragostea de birou. Cu toate acestea, doar 12% din cele 391 de companii chestionate de Asociația Americană de Management au scris ghiduri despre întâlnirile la birou. [26] Adevărul este că majoritatea angajatorilor din Statele Unite închid ochii la înșelăciunea conjugală. Unii angajatori, cum ar fi Southwest Airlines, care angajează peste 1.000 de cupluri căsătorite, permit în mod explicit relații consensuale de birou. Cercetările sugerează că mai mulți bărbați decât femei se angajează în relații extraconjugale la locul de muncă, aproximativ 22% până la 15%; cu toate acestea, procentul femeilor care au relații extraconjugale este în creștere constantă, în timp ce procentul bărbaților care au relații cu colegii de muncă se menține constant. [27] Dacă o aventură îți perturbă munca, atunci „primul pas este să mergi în privat la persoana care a ofensat și să încerci să rezolvi problema. Dacă acest lucru nu reușește, atunci mergeți la managerul de resurse umane care solicită asistență.” [28] Depunerea unui proces de discriminare bazat pe afacere este recomandată doar ca ultimă soluție, deoarece instanțele de judecată, în general, consideră că rănile colegilor de muncă nu sunt suficient de răspândite pentru a justifica orice daune.

Beneficiile unei forțe de muncă diverse

Toyota a angajat aproape 8 miliarde de dolari pe parcursul a 10 ani pentru a-și diversifica forța de muncă și pentru a folosi mai mulți furnizori minoritari. Sute de alte firme, cum ar fi Ford Motor Company și Coca Cola, se străduiesc, de asemenea, să devină mai diversificate în forța de muncă. Companiile TJX, mamă a 1.500 de magazine TJ Maxx și Marshall's, a cules mari beneficii și este o companie exemplară în ceea ce privește diversitatea.

O organizație poate fi cea mai eficientă atunci când forța de muncă oglindește diversitatea clienților săi. Pentru companiile globale, acest obiectiv poate fi optimist, dar este un obiectiv care merită.

Programe Corporate Wellness

Un articol recent de copertă *BusinessWeek* detaliază modul în care firmele se străduiesc să

reducă costurile accelerate ale primelor de asigurări de sănătate ale angajaților. [29] Multe firme precum Scotts Miracle-Gro Company (cu sediul în Marysville, Ohio), IBM și Microsoft implementează programe de wellness, cerând angajaților să devină mai sănătoși sau să plătească prime de asigurare mai mari. Angajații care primesc bonusuri de câștig mai sănătoase, călătorii gratuite și plătesc prime mai mici; angajații neconformi plătesc prime mai mari și nu primesc beneficii „sănătoase". Bunăstarea angajaților a devenit o problemă strategică pentru multe firme. Majoritatea firmelor necesită un examen de sănătate ca parte a cererii de angajare, iar sănătatea devine din ce în ce mai mult un factor de angajare. Michael Porter, coautor al cărții *Redefining Health Care,* spune: „Avem ideea că poți să te delectezi cu hot-dog, să participi la un concurs de mâncare de plăcinte și să bei în fiecare zi, iar societatea va avea grijă de tine. Nu ne putem permite să lăsăm indivizii să crească costurile companiei, deoarece nu sunt dispuși să-și rezolve propriile probleme de sănătate."

Puțin mai mult de 60% dintre companiile cu 10.000 sau mai mulți angajați au avut un program de wellness în 2008, față de 47% în [2005.30] Printre firmele cu programe de wellness , costul mediu per angajat a fost de 7.173 USD. Cu toate acestea, în economia slabă din ultima vreme, companiile își reduc programele de wellness. Mulți angajați spun că sunt atât de stresați de muncă și finanțe, încât au puțin timp să mănânce corect și să facă exerciții fizice. PepsiCo a introdus în 2008 o suprataxă de 600 USD pentru toți angajații săi care fumează; compania are un program de renunțare la fumat. Rata de renunțare la fumat a PepsiCo în rândul angajaților a crescut la 34% în 2008, față de 20% în 2007.

Programele de wellness oferă consiliere angajaților și caută schimbări ale stilului de viață pentru a obține o viață mai sănătoasă. De exemplu, grăsimile trans sunt o cauză majoră a bolilor de inimă. Aproape eliminarea grăsimilor trans din dieta cuiva va reduce riscul de atac de cord cu până la 19%, potrivit unui articol recent. New York City cere acum restaurantelor să informeze

TABELUL 7-16 Cheia pentru a rămâne sănătos, a trăi până la 100 de ani și a fi un angajat „bine”

1. Mâncați nutritiv - mâncați zilnic o varietate de fructe și legume, deoarece acestea au ingrediente pe care organismul le folosește pentru a se repara și a se întări.
2. Rămâneți hidratat - beți multă apă pentru a ajuta organismul să elimine toxinele și pentru a permite organelor corpului să funcționeze eficient; corpul este în mare parte apă.
3. Odihnește-te din plin - organismul se repară singur în timpul odihnei, așa că dormi cel puțin șapte ore pe noapte, de preferință opt ore.
4. Faceți multă mișcare – faceți exerciții viguroase cel puțin 30 de minute pe zi, astfel încât organismul să poată elibera toxine și să întărească organele vitale.
5. Reduceți stresul - sistemul imunitar al corpului este slăbit atunci când cineva este stresat, făcând corpul vulnerabil la multe afecțiuni, așa că mențineți stresul la minimum.
6. Nu fumați – fumatul ucide, fără îndoială.
7. Luați suplimente de vitamine - consultați-vă medicul, dar pentru că este dificil doar pentru dieta să furnizeze toți nutrienții și vitaminele necesare, suplimentele pot fi de ajutor pentru a obține o sănătate bună și longevitate.

Sursa: Bazat pe Lauren Etter, „Grăsimile trans: vor fi eliminate?” *Wall Street Journal* (8 decembrie 2006): A6; Joel Fuhrman, MD, *Eat to Live* (Boston: Little, Brown, 2003).

clienții despre nivelurile de grăsimi trans servite în alimentele preparate. Chicago are în vedere o interdicție similară a grăsimilor trans. Danemarca a devenit în 2003 prima țară care a reglementat strict grăsimile trans.

Lanțurile de restaurante reduc doar lent nivelurile de grăsimi trans din alimentele servite, deoarece (1) uleiurile de grăsimi trans fac alimentele prăjite mai crocante, (2) grăsimile trans conferă produselor de panificație o perioadă de valabilitate mai lungă, (3) uleiurile de grăsimi trans pot fi folosite de mai multe ori în comparație cu alte uleiuri de gătit și (4) uleiurile de grăsimi trans au un gust mai bun. Trei lanțuri de restaurante au trecut la uleiuri fără grăsimi trans - Chili's, Ruby Tuesday și Wendy's - dar unele lanțuri pot folosi în continuare uleiuri cu grăsimi trans, inclusiv Kentucky Fried Chicken, McDonald's, Dunkin' Donuts, Taco Bell și Burger King. În februarie 2007, Marriott International a eliminat grăsimile trans din alimentele pe care le servește la cele 2.300 de hoteluri din America de Nord, devenind primul mare lanț hotelier care a făcut acest lucru, deși lanțul de lux Lowes, cu 18 hoteluri, este aproape în urmă. Schimbarea Marriott include mărcile Renaissance, Courtyard și Residence Inn.

Grăsimile saturate sunt, de asemenea, rele, așa că ar trebui să evitați să consumați prea multă carne roșie și produse lactate, care sunt bogate în grăsimi saturate. Șapte obiceiuri cheie ale stilului de viață enumerate în Tabelul 7-16 pot îmbunătăți semnificativ sănătatea și longevitatea.

Concluzie

Formularea cu succes a strategiei nu garantează deloc implementarea cu succes a strategiei . Deși indisolubil interdependente, formularea strategiei și implementarea strategiei sunt caracteristic diferite. Într-un singur cuvânt, implementarea strategiei înseamnă *schimbare.* Este larg de acord că „munca adevărată începe după ce strategiile sunt formulate”. Implementarea cu succes a strategiei necesită sprijinul, precum și disciplină și muncă asiduă din partea managerilor și angajaților motivați. Este uneori înspăimântător să credem că un singur individ poate sabota iremediabil eforturile de implementare a strategiei.

Formularea strategiilor potrivite nu este suficientă, deoarece managerii și angajații trebuie să fie motivați să implementeze acele strategii. Problemele de management considerate centrale pentru implementarea strategiei includ potrivirea structurii organizaționale cu strategia, legarea performanței și a remunerației cu strategiile, crearea unui climat organizațional propice schimbării, gestionarea relațiilor politice, crearea unei culturi de sprijinire a strategiei, adaptarea proceselor de producție/operațiuni și gestionarea resurselor umane. Stabilirea obiectivelor anuale, elaborarea politicilor și alocarea resurselor sunt activități centrale de implementare a strategiei comune tuturor organizațiilor. În funcție de dimensiunea și tipul organizației, alte probleme de management ar putea fi la fel de importante pentru implementarea cu succes a strategiei.

Termeni și concepte cheie

Annual Objectives (p. 215)
Avoidance (p. 220)
Benchmarking (p. 230)
Bonus System (p. 233)
Conflict (p. 220)
Confrontation (p. 220)
Culture (p. 235)
Decentralized Structure (p. 222)
Defusion (p. 220)
Delayering (p. 229)
Divisional Structure by Geographic Area, Product, Customer, or Process (p. 224)
Downsizing (p. 229)
Educative Change Strategy (p. 234)
Employee Stock Ownership Plans (ESOP) (p. 238)
Establishing Annual Objectives (p. 215)
Force Change Strategy (p. 234)
Functional Structure (p. 222)
Furloughs (p. 237)
Gain Sharing (p. 232)
Glass Ceiling (p. 242)
Horizontal Consistency of Objectives (p. 217)
Just-in-Time (JIT) (p. 237)
Matrix Structure (p. 226)
Policy (p. 217)
Profit Sharing (p. 232)
Rational Change Strategy (p. 234)
Reengineering (p. 230)
Resistance to Change (p. 234)
Resource Allocation (p. 219)
Restructuring (p. 229)
Rightsizing (p. 229)
Self-Interest Change Strategy (p. 234)
Six Sigma (p. 230)
Strategic Business Unit (SBU) Structure (p. 225)
Vertical Consistency of Objectives (p. 217)

Probleme pentru revizuire și discuție

1. Enumerați cele cinci activități de economisire a costurilor forței de muncă pentru care credeți că ar fi cele mai eficiente (1) Best Buy, (2) universitatea dvs. și (3) Serviciul poștal din SUA. Dați o justificare pentru fiecare companie.
2. Definiți și dați un exemplu de concedii, așa cum s-ar putea aplica la școala dvs. de afaceri.
3. Capitolul spune că formularea strategiei se concentrează pe eficiență, în timp ce implementarea strategiei se concentrează pe eficiență. Ce este mai important, eficacitatea sau eficiența? Dați un exemplu pentru fiecare concept.
4. evitate termeni precum *creșterea, minimizarea, maximizarea, cât mai curând posibil, adecvată* și *scăderea ?*
5. Care sunt cele patru tipuri de resurse pe care le au toate organizațiile? Enumerați-le în ordinea importanței pentru universitatea sau școala dvs. de afaceri.
6. Având în vedere evitarea, defuzia, confruntarea, ce metodă de rezolvare a conflictului preferați cel mai mult? De ce? Pe care o preferi mai putin? De ce?
7. Explicați de ce relația strategie-structură a lui Chandler există de obicei între firme.
8. Dacă ai deține și ai deschide trei restaurante după absolvire, ai funcționa dintr-o structură funcțională sau divizionară? De ce?
9. Explicați cum să alegeți între o structură organizațională divizională după produs și o structură organizațională divizională după regiune.
10. Gândiți-vă la o companie care ar funcționa cel mai bine, în opinia dvs., printr-o structură organizațională împărțită după servicii. Explicați-vă raționamentul.
11. Care sunt cele două dezavantaje majore ale unei structuri organizatorice de tip SBU? Care sunt cele două avantaje majore? În ce moment al creșterii unei firme simțiți că avantajele compensează dezavantajele? Explica.
12. În ordinea importanței, în opinia dumneavoastră, enumerați șase avantaje ale unei structuri organizaționale matrice.
13. De ce ar trebui șefii de divizie să aibă titlul de președinte și nu de vicepreședinte?
14. Este Six Sigma mai mult o tehnică de management de restructurare sau reinginerie? De ce?
15. Comparați și comparați împărțirea profitului cu împărțirea câștigurilor ca stimulente de performanță a angajaților.
16. Enumerați trei strategii de rezistență la schimbare. Dați un exemplu când ați folosi fiecare metodă sau abordare.
17. În ordinea importanței, după părerea dvs., enumerați șase tehnici sau activități utilizate pe scară largă pentru a modifica cultura unei organizații.

18. Care sunt beneficiile înființării unui ESOP într-o companie?
19. Enumerați motivele pentru care este important ca o organizație să nu aibă un „tavan de sticlă”.
20. Alocarea resurselor poate fi o activitate politică și ad-hoc în firmele care nu folosesc managementul strategic. De ce este acest lucru adevărat? Adoptarea managementului strategic asigură o alocare ușoară a resurselor? De ce?
21. Comparați formularea strategiei cu implementarea strategiei, în sensul că fiecare este o artă sau o știință.
22. Descrieți relația dintre obiectivele anuale și politicile.
23. Identificați un obiectiv pe termen lung și două obiective anuale de sprijin pentru o organizație familiară.
24. Identificați și discutați trei politici care se aplică clasei dvs. actuale de management strategic.
25. Explicați următoarea afirmație: consistența orizontală a obiectivelor este la fel de importantă ca și consistența verticală.
26. Descrieți mai multe motive pentru care pot apărea conflicte în timpul activităților de stabilire a obiectivelor.
27. În opinia dumneavoastră, ce abordări ale soluționării conflictelor ar fi cele mai bune pentru a rezolva un dezacord între un manager de personal și un manager de vânzări cu privire la concedierea unui anume agent de vânzări? De ce?
28. Descrieți cultura organizațională a colegiului sau universității dvs.
29. Explicați de ce structura organizațională este atât de importantă în implementarea strategiei.
30. În opinia dumneavoastră, câte divizii separate ar putea avea o organizație în mod rezonabil fără a utiliza o structură organizațională de tip SBU? De ce?
31. Ați recomanda o structură de diviziune pe zonă geografică, produs, client sau proces pentru o bancă mijlocie din zona dvs. locală? De ce?
32. Care sunt avantajele și dezavantajele descentralizării funcțiilor salariale ale unei organizații? Cum s-ar putea realiza acest lucru?
33. Luați în considerare o organizație universitară cu care sunteți familiarizat. Cum au afectat problemele de management implementarea strategiei în acea organizație?
34. În calitate de director de producție al unui ziar local, ce probleme ați anticipa în implementarea unei strategii de creștere a numărului mediu de pagini din ziar cu 40 la sută?
35. Considerați că cheltuielile pentru îngrijirea copiilor sau facilitățile de fitness sunt justificate din perspectiva costurilor și beneficiilor? De ce sau de ce nu?
36. Explicați de ce implementarea cu succes a strategiei depinde adesea de dacă procesul de formulare a strategiei dă putere managerilor și angajaților.
37. Discutați despre tavanul de sticlă din Statele Unite, oferindu-vă ideile și sugestiile.
38. Discutați trei moduri discutate în această carte pentru a lega performanța și plata cu strategiile.
39. Enumerați diferitele tipuri de structuri organizatorice. Diagramați ceea ce credeți că este cea mai complexă dintre aceste structuri și etichetați-vă diagrama în mod clar.
40. Enumerați avantajele și dezavantajele unei structuri organizaționale funcționale față de cele diviziale.
41. Discutați tendințele recente în ceea ce privește femeile și minoritățile care devin directori de top în Statele Unite.
42. Discutați tendințele recente ale companiilor care reduc programele pentru familii.
43. Cercetați cele mai recente evoluții în procesul de acțiune colectivă care implică femei manageri împotriva magazinelor Wal-Mart și raportați concluziile dvs. clasei.
44. Enumerați șapte linii directoare de urmat în elaborarea unei organigrame.

Note

1. Dale McConkey, “Planning in a Changing Environment,” *Business Horizons* (September-October 1988): 66.
2. A. G. Bedeian and W. F. Glueck, *Management,* 3rd ed. (Chicago: The Dryden Press, 1983): 212.
3. Boris Yavitz and William Newman, *Strategy in Action: The Execution, Politics, and Payoff of Business Planning* (New York: The Free Press, 1982): 195.
4. E. H. Schein. “Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning,” *Sloan Management Review* 38, 1 (1996): 9-20.
5. S. Ghoshal and C. A. Bartlett, “Changing the Role of Management: Beyond Structure to Processes.” *Harvard Business Review* 73, 1 (1995): 88.
6. Joann Lublin, “Chairman-CEO Split Gains Allies,” *Wall Street Journal* (March 30, 2009): B4.
7. Karen Richardson, “The ‘Six Sigma’ Factor for Home Depot,” *Wall Street Journal* (January 4, 2007): C3.
8. “Want to Be a Manager? Many People Say No, Calling Job Miserable,” *Wall Street Journal* (April 4, 1997): 1; Stephanie Armour, “Management Loses Its Allure,” *USA Today* (October 10, 1997): 1B.

9. Paul Carroll, "No More Business as Usual, Please. Time to Try Something Different," *Wall Street Journal* (October 23, 2001): A24.
10. Yuka Hayashi and Phred Dvorak, "Japanese Wrestle with CEO Pay as They Go Global," *Wall Street Journal* (November 28, 2008): B1.
11. Kris Maher and Kris Hudson, "Wal-Mart to Sweeten Bonus Plans for Staff," *Wall Street Journal* (March 22, 2007): A11.
12. Richard Brown, "Outsider CEO: Inspiring Change with Force and Grace," *USA Today* (July 19, 1999): 3B. Yavitz and
13. Newman, 58.
14. Phred Dvorak, "Executive Salaries May Fall More Sharply in 2009," *Wall Street Journal* (April 3, 2009): B4. Jack
15. Duncan, *Management* (New York: Random House, 1983): 381-390.
16. E. H. Schein, "The Role of the Founder in Creating Organizational Culture," *Organizational Dynamics* (Summer 1983): 13-28.
17. T. Deal and A. Kennedy, "Culture: A New Look Through Old Lenses," *Journal of Applied Behavioral Science* 19, no. 4 (1983): 498-504.
18. H. Ibsen, "The Wild Duck," in O. G. Brochett and L. Brochett (eds.), *Plays for the Theater* (New York: Holt, Rinehart & Winston, 1967); R. Pascale, "The Paradox of 'Corporate Culture': Reconciling Ourselves to Socialization," *California Management Review* 28, no. 2 (1985): 26, 37-40.
19. T. Deal and A. Kennedy, *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1982): 256.
20. Robert Stobaugh and Piero Telesio, "Match Manufacturing Policies and Product Strategy," *Harvard Business Review* 61, no. 2 (March-April 1983): 113.
21. Dana Magttioli and Sara Murray, "Employers Hit Salaried Staff with Furloughs," *Wall Street Journal* (February 24, 2009): D1; Laura Petrecca, "More Companies Turn to Furloughs to Save Money, Jobs," *USA Today* (March 5, 2009): B1.
22. R. T. Lenz and Marjorie Lyles, "Managing Human Resource Problems in Strategy Planning Systems," *Journal of Business Strategy* 60, no. 4 (Spring 1986): 58.
23. J. Warren Henry, "ESOPs with Productivity Payoffs," *Journal of Business Strategy* (July-August 1989): 33.
24. Del Jones, "Women Slowly Gain on Corporate America," USA Today (January 2, 2009): 6B.
25. Ibid.
26. Sue Shellenbarger, "Employers Often Ignore Office Affairs, Leaving Co-workers in Difficult Spot," *Wall Street Journal* (March 10, 2005): D1.
27. Ibid.
28. Ibid.
29. Michelle Conlin, "Get Healthy—or Else," *BusinessWeek* (February 26, 2007): 58-69.
30. Laura Petrecca, "Companies Re-Evaluate Wellness Programs," *USA Today* (June 17, 2009): 3B.

Lecturi curente

Barkema, Harry G. și Mario Schijven. „Spre deblocarea întregului potențial al achizițiilor: rolul restructurării organizaționale." *Jurnalul Academiei de Management* 51, nr. 4 (august 2008): 696.

Bennett, Nathan și Stephen A. Miles. „6 pași pentru (re)construirea unei echipe de top management." *MIT Sloan Management Review* 50, nr. 1 (toamna 2008): 60.

Bergh, Donald D. și Elizabeth Lim. „Învățați cum să vă restructurați: capacitatea de absorbție și viziuni de improvizație asupra acțiunilor și performanței de restructurare." *Jurnalul de Management Strategic* 29, nr. 6 (iunie 2008): 593.

Berrone, Pascual și Luis Gomez-Mejia. „Performanța de mediu și compensarea executivului: o perspectivă integrată agenție-instituțională." *Jurnalul Academiei de Management* (februarie 2009): 103-126.

Boeker, Warren și Frank T. Rothaermel. „Tehnologia veche se întâlnește cu noua tehnologie: complementarități, asemănări și formarea de alianțe." *Jurnalul de Management Strategic* 29, nr. 1 (ianuarie 2008): 47.

Brandes, Pamela, Maria Goranova și Steven Hall. „Navigarea influenței acționarilor: planuri de compensare și procesul de aprobare a acționarilor." *Academy of Management Perspective* 22, nr. 1 (februarie 2008): 41.

Brush, Candida G. și Elizabeth J. Gatewood. „Femeile cresc afaceri: depășirea obstacolelor." *Orizonturi de afaceri* 51, nr. 3 (mai-iunie 2008): 175.

Canales, J. Ignacio și Joaquim Vila. „Planificarea strategică poate face strategia mai relevantă și poate construi angajamentul în timp? Cazul RACC." *Planificare pe termen lung* 41, nr. 3 (iunie 2008): 273.

Conyon, Martin J., Simon I. Peck și Graham Sadler. „Consultanți de compensare și salariu executiv: dovezi din Statele Unite și Regatul Unit." *Academy of Management Perspectives* (februarie 2009): 43-55.

Crittenden, Victoria L. și William F Crittenden. „Construirea unei organizații capabile: cele opt pârghii ale implementării strategiei." *Orizonturi de afaceri* 51, nr. 4 (iulie-august 2008): 301.

D'Amelio, Angelo, Jeffrey D. Ford și Laurie W. Ford. „Rezistența la schimbare: restul poveștii". *Academy of Management Review* 33, nr. 2 (aprilie 2008): 362.

Ford, Jeffrey D. și Laurie W. Ford. „Decodificarea rezistenței la schimbare". *Harvard Business Review* (aprilie 2009): 99-104.

Heugens, Pursey și Michel Lander. "Structura! Agenție!: O meta-analiză a teoriilor instituționale de organizare." *Academy of Management Journal* (februarie 2009): 87-102.

Humphreys, John și Hal Langford. „Gestionarea unei culturi corporative „Slide". " *MIT Sloan Management Review* 49, nr. 3 (primăvara 2008): 25.

Kaplan, Robert S. și David P. Norton. „Stăpânirea sistemului de management". *Harvard Business Review* (ianuarie 2008): 62.

Kaplan, Steven N. „Compensație CEO: sunt CEO-urile din SUA plătiți în exces?" *Academy of Management Perspective* 22, nr. 2 (mai 2008): 5.

Lam, Kevin, Ji Li, Shirley XY Liu și James JM Sun. „Managementul strategic al resurselor umane, instituționalizarea și modurile de angajare: un studiu empiric în China." *Jurnalul de Management Strategic* 29, nr. 3 (martie 2008): 337.

Lawler, Edward E. III. „De ce ne pierdem toți oamenii noștri buni?" *Harvard Business Review* (iunie 2008): 41.

Dragoste, Geoffrey și Matthew Kraatz. „Caracter, conformitate sau concluzie? Cum și de ce reducerea personalului a afectat reputația corporativă." *Jurnalul Academiei de Management* (aprilie 2009): 314-335.

Miller, Susan, David Hickson și David Wilson. „De la strategie la acțiune: implicare și influență la nivel superior Decizii." *Planificare pe termen lung* 41, nr. 6 (decembrie 2008): 606-628.

O'Leary-Kelly, Anne, Lynn Bowes-Sperry, Collette, Bates și Emily Lean. „Hărțuirea sexuală la locul de muncă: un deceniu (plus) de progres." *Journal of Management* (iunie 2009): 503-538.

Remus, Ilies, Kelly Wilson și David Wagner. „Repercusiunea satisfacției zilnice a locului de muncă asupra vieții de familie a angajaților: rolul de facilitare al integrării muncii-familie." *Academy of Management Journal* (februarie 2009): 87-102

Sutton, Robert. „Cum să fii un șef bun într-o economie proastă." *Harvard Business Review* (iunie 2009): 42-53.

Veloso, Francisco M. și Claudio Wolter. „Efectele inovării asupra structurii verticale: perspective asupra costurilor și competențelor de tranzacție." *Academy of Management Review* (iulie 2008): 586.

Watkins, Michael. „Alegerea strategiei corecte de tranziție." *Harvard Business Review* (ianuarie 2009): 46-53.

ASIGURAREA EXERCIȚIILOR DE ÎNVĂȚARE

Asigurarea învățării Exercițiul 7A

Revizuirea organigramei McDonald's

Scop

Dezvoltarea și modificarea organigramelor este o abilitate importantă pe care o dețin strategii. Acest exercițiu vă poate îmbunătăți abilitățile de a modifica structura ierarhică a unei organizații ca răspuns la noile strategii care sunt formulate.

Instrucţiuni

Pasul 1 Consultați cazul McDonald's Cohesion (pag. 29) și examinați organigrama. Pe o foaie separată de hârtie, răspunde la următoarele întrebări:

1. Ce tip de organigramă este ilustrat pentru McDonald's?
2. Ce îmbunătățiri ați putea recomanda pentru organigrama McDonald's? Spuneți raționamentul pentru fiecare sugestie.
3. Ce aspecte ale graficului McDonald's vă plac în mod deosebit?
4. Ce tip de organigramă credeți că s-ar potrivi cel mai bine McDonald's? De ce?

Asigurarea învățării Exercițiul 7B

Organizațiile își stabilesc cu adevărat obiective?

Scop

Obiectivele oferă direcție, permit sinergie, ajută la evaluare, stabilesc priorități, reduc incertitudinea , minimizează conflictele, stimulează efortul și ajută atât în alocarea resurselor, cât și în proiectarea locurilor de muncă. Acest exercițiu vă va îmbunătăți înțelegerea modului în care organizațiile folosesc sau folosesc greșit obiectivele.

Instrucţiuni

Pasul 1 Alăturați-vă unei alte persoane în clasă pentru a forma o echipă de două persoane.

Pasul 2 Contactați telefonic proprietarul sau managerul unei organizații din orașul sau orașul dvs. Solicitați un interviu personal de 30 de minute sau o întâlnire cu acea persoană în scopul de a discuta despre „obiectivele de afaceri". În timpul întâlnirii, căutați răspunsuri la următoarele întrebări:

1. Crezi că este important ca o afacere să stabilească și să comunice clar obiectivele pe termen lung și anuale? De ce sau de ce nu?
2. Organizația dumneavoastră stabilește obiective? Dacă da, ce tip și câte? Cum sunt comunicate obiectivele persoanelor? Obiectivele firmei dumneavoastră sunt în formă scrisă sau pur și simplu comunicate oral?
3. În ce măsură managerii și angajații sunt implicați în procesul de stabilire a obiectivelor?
4. Cât de des sunt revizuite obiectivele dvs. de afaceri și prin ce proces?

Pasul 3 Luați note bune în timpul interviului. Lasă o singură persoană să ia notițe și o persoană să fie cea mai mare parte a vorbirii. Scrieți notele dvs. și gata să le predați profesorului dvs.

Pasul 4 Pregătiți o prezentare orală de 5 minute pentru clasă, raportând rezultatele interviului dumneavoastră. Predați raportul dvs.

Asigurarea învățării Exercițiul 7C

Înțelegerea culturii universității mele

Scop

Este o artă să descoperi valorile și credințele de bază care sunt îngropate adânc în colecția bogată de povești, limbaj, eroi, eroine și ritualuri a unei organizații, dar cultura poate fi cel mai important factor în implementarea strategiilor.

Instrucţiuni

Pasul 1 Pe o foaie separată de hârtie, enumerați următorii termeni: erou/eroină, credință, metaforă, limbă, valoare, simbol, poveste, legendă, saga, basm popular, mit, ceremonie, rit și ritual.

Pasul 2 Pentru colegiul sau universitatea dvs., dați exemple pentru fiecare termen. Dacă este necesar, discutați cu profesorii, personalul, absolvenții, administrația sau colegii studenți ai instituției pentru a identifica exemple pentru fiecare termen.

Pasul 3 Raportați concluziile dvs. la clasă. Spuneți clasei cum vă simțiți cu privire la produsele culturale utilizate în mod conștient pentru a ajuta la implementarea strategiilor.

CAPITOLUL 8
de implementare : marketing, finanțe/contabilitate, cercetare și dezvoltare și probleme MIS

OBIECTIVELE CAPITOLUL

După ce ați studiat acest capitol, ar trebui să puteți face următoarele:

1. Explicați segmentarea pieței și poziționarea produsului ca instrumente de implementare a strategiei.
2. Discutați procedurile pentru determinarea valorii unei afaceri.
3. Explicați de ce analiza situațiilor financiare proiectate este un instrument central de implementare a strategiei.
4. Explicați cum să evaluați atractivitatea datoriei față de stoc ca sursă de capital pentru implementarea strategiilor.
5. Discutați natura și rolul cercetării și dezvoltării în implementarea strategiei.
6. Explicați modul în care sistemele informaționale de management pot determina succesul eforturilor de implementare a strategiei.

Asigurarea exercițiilor de învățare

Assurance of Learning Exercise 8A Developing a Product-Positioning Map for McDonald's

Assurance of Learning Exercise 8B Performing an EPS/EBIT Analysis for McDonald's

Assurance of Learning Exercise 8C Preparing Projected Financial Statements for McDonald's

Assurance of Learning Exercise 8D Determining the Cash Value of McDonald's

Sursa: Shutterstock/AJT

"Notable Quotes"

"The greatest strategy is doomed if it's implemented badly."
—Bernard Reimann

"There is no 'perfect' strategic decision. One always has to pay a price. One always has to balance conflicting objectives, conflicting opinions, and conflicting priorities. The best strategic decision is only an approximation— and a risk."
—Peter Drucker

"The real question isn't how well you're doing today against your own history, but how you're doing against your competitors."
—Donald Kress

"As market windows open and close more quickly, it is important that R&D be tied more closely to corporate strategy."
—William Spenser

"Most of the time, strategists should not be formulating strategy at all; they should be getting on with implementing strategies they already have."
—Henry Mintzberg

"It is human nature to make decisions based on emotion, rather than on fact. But nothing could be more illogical."
—Toshiba Corporation

"No business can do everything. Even if it has the money, it will never have enough good people. It has to set priorities. The worst thing to do is a little bit of everything. This makes sure that nothing is being accomplished. It is better to pick the wrong priority than none at all."
—Peter Drucker

Assurance of Learning Exercise 8E
Developing a Product-Positioning Map for My University

Assurance of Learning Exercise 8F Do Banks Require Projected Financial Statements?

Strategiile nu au nicio șansă de a fi implementate cu succes în organizațiile care nu comercializează bine bunuri și servicii, în firme care nu pot obține capitalul de lucru necesar, în firme care produc produse inferioare din punct de vedere tehnologic sau în firme care au un sistem informațional slab. Acest capitol examinează aspectele de marketing, finanțe/contabilitate, cercetare și dezvoltare și sisteme de informare de management (MIS) care sunt esențiale pentru implementarea eficientă a strategiei. Subiectele speciale includ segmentarea pieței, poziționarea pe piață, evaluarea valorii unei afaceri, determinarea în ce măsură datoria și/sau stocul ar trebui să fie utilizate ca sursă de capital, elaborarea situațiilor financiare proiectate, contractarea cercetării și dezvoltării în afara companiei și crearea unui sistem de suport pentru informații. Implicarea și participarea managerilor și angajaților sunt esențiale pentru succesul în activitățile de marketing, finanțe/contabilitate, cercetare și dezvoltare și MIS.

Natura implementării strategiei

Sfertul de fundaș poate chema cel mai bun joc posibil în huddle, dar asta nu înseamnă că jocul va merge pentru un touchdown. Echipa poate chiar să piardă yardage decât dacă jocul este executat (implementat) bine. Mai puțin de 10% dintre strategiile formulate sunt - implementate cu succes! Există multe motive pentru această rată scăzută de succes, inclusiv eșecul în segmentarea adecvată a piețelor, plata prea mult pentru o nouă achiziție și rămânerea în urmă față de concurenții în cercetare și dezvoltare. Johnson & Johnson implementează bine strategiile.

Implementarea strategiei afectează în mod direct viața managerilor de fabrică, managerilor de divizie, managerilor de departamente, managerilor de vânzări, managerilor de produs, managerilor de proiect, managerilor de personal, managerilor de personal, supraveghetorilor și tuturor angajaților. În unele situații, este posibil ca indivizii să nu fi participat deloc la procesul de formulare a strategiei și să nu aprecieze, să înțeleagă sau chiar să accepte munca și gândul care a intrat în formularea strategiei. S-ar putea să existe chiar târâșuri sau rezistență din partea lor. Managerii și angajații care nu înțeleg afacerea și nu sunt dedicați afacerii pot încerca să saboteze eforturile de implementare a strategiei în speranța că organizația va reveni la vechile moduri. Etapa strategie-implementare a procesului strategic-management este evidențiată în Figura 8-1.

Mergi *bine* într-o economie slabă. Cum?

Johnson & Johnson (J&J)

Fondată în 1886 și cu sediul în New Brunswick, New Jersey, J&J produce o mare varietate de produse de îngrijire a sănătății, variind de la pudră pentru copii la Listerine la piese de înlocuire a articulațiilor până la medicamente farmaceutice. J&J este o companie gigantică, bine administrată, care plătește a cincea cea mai mare sumă de dividende anual dintre orice firmă din lume.

Dintre toate corporațiile din lume, revista *Fortune* a evaluat J&J pe locul 5 pe lista „Cele mai admirate companii" din 2009. Veniturile J&J pentru 2008 au crescut de la 61 de miliarde de

dolari la 63 de miliarde de dolari atunci când majoritatea firmelor au suportat scăderi ale veniturilor. Tot pentru calendarul 2008, J&J's

net income increased to $12.9 billion from $10.5 billion when most firms experienced dramatic losses.

J&J's CEO, Bill Weldon, says, "Our Credo, laid out by Robert Wood Johnson in 1943, still governs J&J. Our Credo really sets our priorities. And our first priority is to the people who use our products—to make sure we're supplying them with quality products," he says. J&J applicants must read the credo before being hired, and Weldon says that anyone transitioning into a leadership position in the company spends two days with him, J&J's HR boss, and general counsel talking about how the credo "has shaped our organization and decisions" over 66 years.

If you get sick, you likely will begin using J&J products. The diversified giant operates in three segments through more than 250 operating companies located in some 60 countries. The J&J Pharmaceuticals division makes drugs (including schizophrenia medication Risperdal and psoriasis drug Remicade) for an array of ailments, such as neurological conditions, blood disorders, autoimmune diseases, and pain. J&J's Medical Devices and Diagnostics division offers surgical equipment, monitoring devices, products, and contact lenses, among other items. The consumer segment makes over-the-counter drugs and products for skin and hair care, oral care, first aid, and women's health.

In mid-2009, J&J agreed to acquire the small cancer drug-developer Cougar Biotechnology for about $894 million in cash. Cougar has an excellent drug for late stage prostate cancer. J&J's purchase price of $43 a share was a 16 percent premium over Cougar's closing stock price.

J&J reported second quarter 2009 net income of $3.21 billion and sales of $15.24 billion. During that quarter, sales of J&J's Remicade treatment for rheumatoid arthritis rose 24 percent to $1.1 billion. In July 2009, the company acquired a minority stake in Elan Corporation, which makes Alzheimer's drugs.

Source: Based on Geoff Colvin, "The World's Most Admired Companies," *Fortune* (March 16, 2009): 76-86; Jessica Shambora, "Most Admired Companies Know Their Values," *CNN Money* (March 5, 2009).

Probleme curente de marketing

Nenumărate variabile de marketing afectează succesul sau eșecul implementării strategiei, iar domeniul de aplicare al acestui text nu ne permite să abordăm toate aceste probleme. Câteva exemple de decizii de marketing care pot necesita politici sunt următoarele:

1. Pentru a utiliza dealeri exclusive sau mai multe canale de distribuție
2. Pentru a utiliza reclame intense, ușoare sau fără publicitate TV
3. Pentru a limita (sau nu) cota de afaceri realizată cu un singur client
4. A fi un lider de preț sau un urmaș de preț
5. Pentru a oferi o garanție completă sau limitată
6. Pentru a recompensa agenții de vânzări pe baza unui salariu drept, comision drept sau o combinație salariu/comision
7. Pentru a face publicitate online sau nu

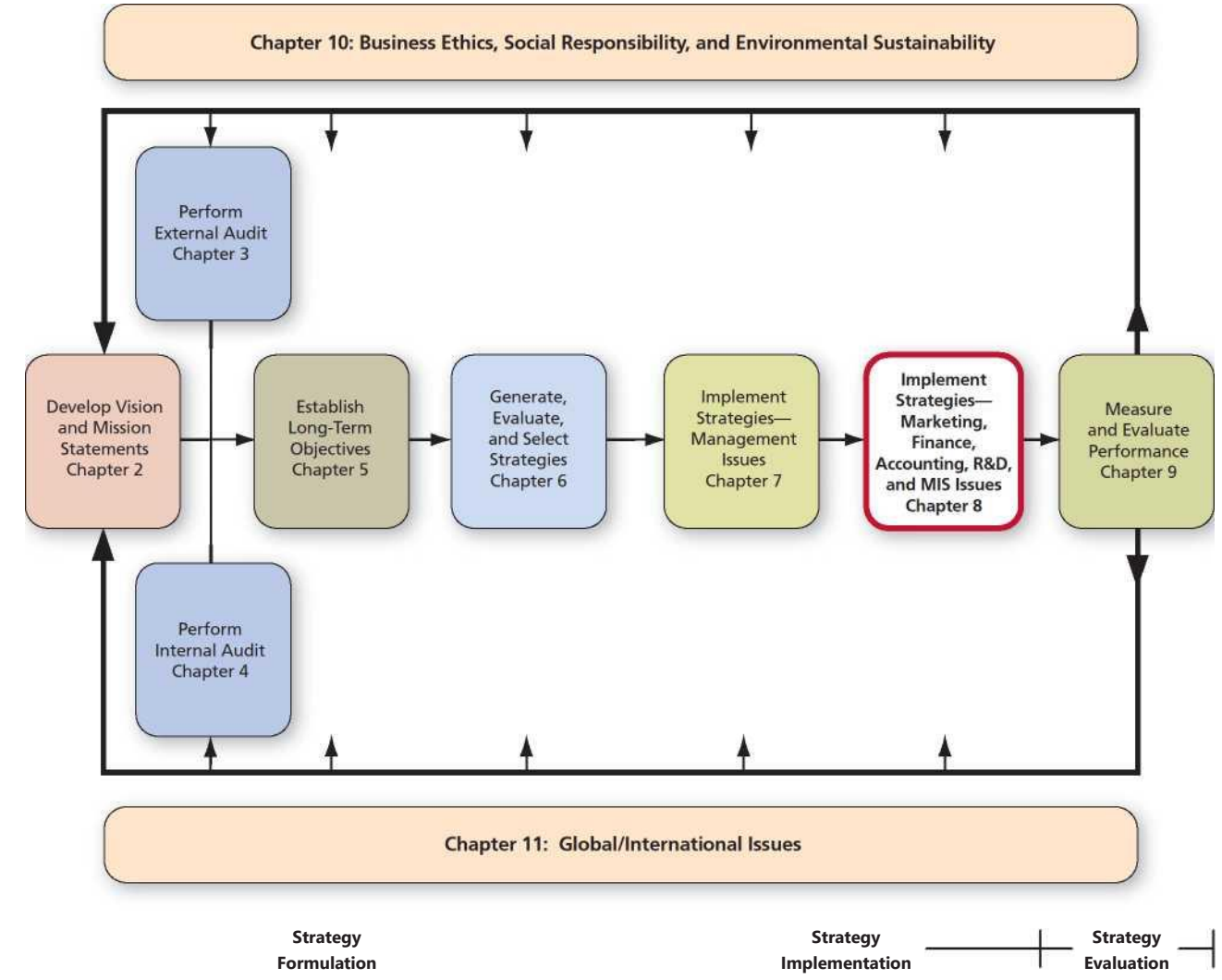
O problemă de marketing care preocupă din ce în ce mai mult consumatorii de astăzi este măsura în care companiile pot urmări mișcările persoanelor pe Internet – și chiar pot identifica o persoană după nume și adresa de e-mail. Rătăcirile indivizilor pe internet nu mai sunt anonime, așa cum încă mai cred multe persoane. Companii de marketing precum DoubleClick, Flycast, AdKnowledge, AdForce și Real Media au metode sofisticate pentru a identifica cine sunteți și interesele dumneavoastră particulare. [1] Dacă sunteți îngrijorat în mod special de a fi urmărit, vizitați site-ul web www.networkadvertising.org , care oferă detalii despre modul în care agenții de marketing vă identifică astăzi și despre obiceiurile dvs. de cumpărare.

În ultimul timp, marketingul a devenit mai mult despre construirea unei relații bidirecționale cu consumatorii decât doar informarea consumatorilor despre un produs sau serviciu. Specialiștii în marketing de astăzi trebuie să-și implice clienții în site-ul Web al companiei și să solicite sugestii de la clienți în ceea ce privește dezvoltarea de produse, servicii pentru clienți și idei. Comunitatea online este mult mai rapidă, mai ieftină și eficientă decât focus grupurile și sondajele tradiționale.

Companiile și organizațiile ar trebui să-și încurajeze angajații să creeze *wiki* - site-uri web care permit utilizatorilor să adauge, să șteargă și să editeze conținut cu privire la întrebările frecvente

FIGURA 8-1

Un model cuprinzător de management strategic


Chapter 10: Business Ethics, Social Responsibility, and Environmental Sustainability
Perform External Audit Chapter 3
Develop Vision and Mission Statements Chapter 2
Establish Long-Term Objectives Chapter 5
Generate, Evaluate, and Select Strategies Chapter 6
Implement Strategies—Management Issues Chapter 7
Implement Strategies—Marketing, Finance, Accounting, R&D, and MIS Issues Chapter 8
Measure and Evaluate Performance Chapter 9
Perform Internal Audit Chapter 4
Chapter 11: Global/International Issues
Strategy Formulation
Strategy Implementation
Strategy Evaluation

Sursa: Fred R. David, „How Companies Define Their Mission", *Long Range Planning* 22, nr. 3 (iunie 1988): 40.

și informații de-a lungul întregului lanț valoric al activităților firmei. Cel mai comun wiki este Wikipedia, dar gândiți-vă la wiki-uri ca fiind conținut generat de utilizatori. Știți că oricine poate schimba conținutul dintr-un wiki, dar grupul și alți editori pot schimba conținutul sau modificările pe care le trimiteți.

Firmele ar trebui să ofere stimulente consumatorilor pentru a-și împărtăși gândurile, opiniile și experiențele pe site-ul web al companiei. Încurajați consumatorii să facă rețea între ei pe subiecte alese de ei pe site-ul companiei. Prin urmare, site-ul web al companiei nu trebuie să fie doar despre companie, ci trebuie să fie tot despre client. Poate oferi puncte sau reduceri pentru clienții care oferă idei și sugestii. Această practică nu numai că va încuraja participarea, dar va permite atât companiei, cât și altor clienți să interacționeze cu „experți".

Noi principii de marketing

Astăzi, site-ul Web al unei companii sau al unei organizații trebuie să ofere clienților instrucțiuni clare și simple pentru a crea un blog și/sau a contribui la un wiki. Clienții au încredere în opiniile celorlalți mai mult decât în argumentul de marketing al unei companii și, cu cât vorbesc mai liber, cu atât firma poate învăța cum să-și îmbunătățească produsul, serviciul și marketingul. Marketerii de astăzi

monitorizați blogurile zilnic pentru a determina, evalua și influența opiniile formate de clienți. Clienții nu trebuie să simtă că sunt un public captiv pentru publicitate pe site-ul web al unei firme. Tabelul 8-1 oferă noi principii de marketing conform lui Parise, Guinan și Weinberg. [2]

Wells Fargo și Bank of America în 2009 au început să *scrie pe Twitter* clienții, adică au postat mesaje de 140 de caractere sau mai puțin pe Twitter.com pentru a descrie caracteristicile produselor bancare. Unele bănci plasează videoclipuri de marketing pe YouTube. Discover Financial, American Express și Citigroup au toate acum pagini Facebook sau MySpace. UMB Financial din Kansas City, Missouri, scrie pe Twitter despre orice, de la stabilitatea financiară a băncii până la perspectivele industriei. Steve Furman, directorul de comerț electronic al Discover, spune că atracția rețelelor sociale este că oferă o comunicare „pură, instantanee" cu clienții. [3]

Când cei trei mari producători auto americani le-au cerut parlamentarilor finanțare pentru salvare, toate cele trei firme au lansat campanii extinse de marketing pe internet pentru a obține sprijin pentru cererile și planurile lor pentru viitor. Campania de marketing online a Ford a fost ancorată de site-ul web www.TheFordStory.com. Pe lângă un nou site web propriu, Chrysler a lansat un nou canal YouTube de marketing numit Grab Democracy și a postat, de asemenea, informații publicitare pe blogul său. GM a folosit tactici de marketing similare pentru a conduce vizitatorii către site-ul său web principal. Odată ce apare orice subiect controversat într-o companie sau industrie , milioane de oameni caută pe google, yahooing, aoling, youtube, facebooking și myspacing pentru a afla mai multe informații pentru a-și forma propriile opinii și preferințe. [4]

Deși creșterea exponențială a rețelelor sociale și a afacerilor online a creat oportunități uriașe pentru marketeri, a produs și unele amenințări severe. Poate cea mai mare amenințare este că orice rege al publicității negative călătorește rapid online. De exemplu, Dr. Pepper a suferit enorm recent când un avocat al trupei rock Guns N' Roses a acuzat compania că nu a dat curs tuturor americanilor cu o băutură răcoritoare dacă își lansează albumul *Chinese Democracy*. Alte exemple abundă, cum ar fi reclamele Motrin care vorbeau cu ușurință despre durerea de spate a mamei de la ținerea bebelușilor în slings și campania Burger King Whopper Virgin, care a prezentat un test de gust al unui Whopper versus un McDonald's Big Mac în zone îndepărtate ale lumii. Chiar și Taco Bell a suferit din cauza reclamelor sale în care se întreba pe 50 Cent (alias Curtis Jackson) dacă își va schimba numele în 79 Cent sau 89 Cent pentru o zi, în schimbul unei donații de 10.000 de dolari către organizații de caritate. Acțiunile etice aparent minore și discutabile pot catapulta zilele acestea în probleme uriașe de relații publice pentru companii, ca urmare a comunicării sociale și de afaceri monumentale online. De exemplu, Domino's, cel mai mare lanț de livrări de pizza din țară, a petrecut o lună în 2009 încercând să risipească videoclipul de pe YouTube și Facebook, în care doi dintre angajații săi făceau lucruri groaznice unui subsandviș Domino's, inclusiv dând gaz la salam. [5]

În număr tot mai mare, oamenii care trăiesc în țările subdezvoltate și sărace din întreaga lume au telefoane mobile, dar nu computere, așa că Internetul trece rapid la telefonul mobil.

TABELUL 8-1 Noile principii ale marketingului

1. Nu vorbiți doar cu consumatorii, ci lucrați cu ei pe tot parcursul procesului de marketing.
2. Oferiți consumatorilor un motiv pentru a participa.
3. Ascultați și participați la conversația din afara site-ului Web al companiei dvs.
4. Rezistați tentației de a vinde, vinde, vinde. În schimb atrage, atrage, atrage.
5. Nu controlați conversațiile online; lasa-l sa curga liber.
6. Găsiți un „tehnolog de marketing", o persoană care are trei seturi excelente de abilități (marketing, tehnologie și interacțiune socială).
7. Îmbrățișați mesageria instantanee și chatul.

Sursa: Bazat pe Salvatore Parise, Patricia Guinan și Bruce Weinberg, „The Secrets of Marketing in a Web 2.0 World", *Wall Street Journal* (15 decembrie 2008): R1. platforme. Acest lucru deschide piețe și mai mari pentru marketingul online. Oamenii din părți îndepărtate din Indonezia, Egipt și Rusia reprezintă baza de clienți cu cea mai rapidă creștere pentru Opera Software ASA, un producător norvegian de browsere de internet pentru dispozitive mobile. De fapt, persoanele care nu-și pot permite computere trăiesc peste tot în fiecare țară, iar multe dintre aceste persoane vor fi în curând pe internet pe telefoanele lor mobile. Telefoanele mobile devin rapid folosite pentru transferul de date, nu doar pentru apeluri telefonice. Companii precum Nokia, AT&T, Purple Labs SA din Franța, Japan's Access, Vodafone Group PLC, Siemens AG, Research in Motion și Apple stimulează această tranziție prin dezvoltarea de produse mobile noi și îmbunătățite, capabile de web, în fiecare zi. [6]

Media de publicitate

Cercetări recente efectuate de Forrester Research dezvăluie că persoanele cu vârste cuprinse între 18 și 27 de ani petrec săptămânal mai mult timp pe internet decât se uită la televizor, ascultă la radio sau urmăresc DVD-uri sau casete VHS. Tabelul 8-2 dezvăluie de ce companiile își dau seama rapid că site-urile de rețele sociale și site-urile video sunt mijloace

mai bune de a ajunge la clienții lor decât să cheltuiască atât de mulți dolari de marketing pe pagini galbene tradiționale sau reclame la televiziune, reviste, radio sau ziare. Observați timpul pe care oamenii îl petrec pe internet. Și nu este doar momentul. Telespectatorii sunt spectatori pasivi ai reclamelor, în timp ce utilizatorii de internet joacă un rol activ în alegerea la ce să privească, astfel încât clienții de pe internet sunt mai greu de atins pentru marketeri. [7]

Companii noi, cum ar fi Autonet Mobile cu sediul în San Francisco, vând echipamente noi tehnologice pentru mașini, astfel încât pasagerul din față poate conduce o conferință video iChat, în timp ce persoanele din spate au fiecare un laptop și urmăresc un videoclip YouTube sau descarcă muzică sau transferă fără fir imagini de pe o cameră digitală. Toți cei din vehicul pot fi online, cu excepția, desigur, șoferului. Această tehnologie este acum disponibilă pentru instalare în aproape toate mașinile și accelerează trecerea de la hard media la media web. De asemenea, cu această tehnologie, atunci când vehiculul ajunge într-o locație nouă, puteți descărca instantaneu informații despre spectacole, muzee, hoteluri și alte atracții din jurul vostru.

Creșterea publicității pe Internet este de așteptat să scadă de la o creștere de 16% în 2008 la o creștere de 5% în 2009. Odată cu această încetinire, companiile modifică restricțiile pe care le impuneau anterior categoriilor și formatelor de publicitate. De exemplu, marketerilor li se permite din ce în ce mai mult să creeze reclame mai mari, mai intruzive, care ocupă mai mult spațiu pe pagina web. Iar site-urile web permit difuzarea unor reclame mai lungi înainte ca clipurile video scurte să fie redate. Și blogurile creează mai mult conținut care se dublează și ca reclamă. De asemenea, companiile renunță la achizițiile minime de anunțuri. Companiile își reproiectează site-urile Web pentru a fi mult mai interactive și construiesc noi programe de sponsorizare și

TABELUL 8-2 Timp mediu în care Persoanele cu vârsta între 18 și 27 de ani cheltuiesc săptămânal pe diverse medii (în ore)

Media	Ore
Pe internet	Ridicat-13,0
Privind la televizor	
Pe telefonul lor mobil	'f
Ascultând Radioul	Medie-7,0
Vizionarea DVD-urilor sau VHS-	
Jucând jocuri video	
Citirea revistelor	Scăzut-1,0

Sursa: Pe baza lui Ellen Byron, „A New Odd Couple: Google, P&G Swap Workers to Spur Innovation”, *Wall Street. Jurnal* (19 noiembrie 2008): A1.

alte atracții pe site-urile lor. Conținutul editorial și conținutul publicitar sunt din ce în ce mai amestecate pe bloguri.

În 2009-2011, consumatorii vor acționa rațional. CEO-ul JC Penney, Mike Ullman, spune: „Consumatorii cumpără acum pentru ceea ce „au nevoie” și mai puțin pentru ceea ce „își doresc”. Și nu au nevoie de multe.” Se vând produse esențiale, cum ar fi alimentele, produsele de îngrijire a sănătății și produsele de înfrumusețare, dar chiar și în acele industrii, consumatorii trec la mărci și magazine mai puțin costisitoare. Este nevoie ca agenții de marketing să convingă consumatorii că marca lor va face viața mai ușoară sau mai bună. Consumatorii așteaptă adesea până când prețurile sunt reduse cu 75 la sută sau mai mult pentru a cumpăra. Consumatorii de astăzi sunt foarte atenți cu privire la modul în care își cheltuiesc banii. Au trecut vremurile în care comercianții cu amănuntul puteau convinge consumatorii să cumpere ceva de care nu au nevoie.

JC Penney se numără printre multele firme care astăzi și-au reînnoit marketingul pentru a fi mai legat de digital. Penney's își segmentează bazele de date de e-mail în funcție de comportamentul ping-ului clienților și apoi trimite mesaje relevante. Directorul corporativ de comunicare al mărcii al Penney a spus recent: „Personalizarea e-mailului asigură că clienții noștri primesc informații relevante în timp util”.

Așteptările pentru cheltuielile totale de publicitate din SUA în 2009 ar putea scădea oriunde de la 6,2% la 3% la aproximativ 160 de miliarde de dolari, deoarece consecințele crizelor financiare globale continuă să reducă cheltuielile publicitare. [8] Se preconizează că cheltuielile publicitare globale vor scădea cu aproximativ 0,5%. Totuși, un punct luminos îl reprezintă cheltuielile de publicitate online, care se așteaptă să crească cu 5% în 2009, după o creștere de 16% în 2008. Companiile transferă dolari publicitari de la ziare, reviste și radio la mass-media online.

Marketing bazat pe scop

Șeful de marketing global la Procter & Gamble, Jim Stengel, și-a început recent propria afacere LLC pentru a încerca să convingă companiile că cel mai bun mod de a vinde într-o economie slabă este de a „arăta clienților cum își pot îmbunătăți viața" cu produsul sau serviciul tău. Stengel numește acest lucru *„marketing bazat pe scop",* iar sute de firme au adoptat acum această abordare cu succes. El spune că este nevoie într-o reclamă de a construi încredere și o conexiune emoțională cu clientul pentru a vă diferenția produsul sau serviciul. [9]

Într-o economie slabă, când consumatorii sunt mai interesați să cumpere mărci mai ieftine, Stengel recunoaște că reclamele trebuie să promoveze prețul, dar spune că reclamele trebuie să arate și valoarea intrinsecă a produsului sau serviciului pentru a fi rentabile. Stengel susține că reclamele ar trebui să facă ambele: să promoveze prețul scăzut și să creeze echitate emoțională prin „atractie bazată pe scop".

Compania Coca-Cola deschide calea către un alt nou tip de vânzare într-o economie slabă. CEO-ul Muhtar Kent de la Coca-Cola spune că marketingul de astăzi trebuie „să folosească optimismul". De aceea, Coca-Cola a lansat o nouă campanie publicitară globală în 2009, care atrage dorul consumatorilor de confort și optimism. Noua campanie prezintă noul slogan „Open Happiness", care a înlocuit sloganul popular anterior al Coca-Cola de trei ani, „The Coke Side of Life". CEO-ul Coca-Cola spune că marketerii trebuie să folosească mesaje de bine pentru a contracara consecințele crizei economice. Firmele trebuie astăzi să proiecteze clienților că produsele sau serviciile lor oferă un far de confort și optimism. Volumul de cola Coke a scăzut cu 4,0% în Statele Unite în 2008. Volumul Coke Classic din SUA a scăzut cu aproximativ 16% din 1998 până în 2007, deoarece clienții au trecut la apă îmbuteliată, ceaiuri îmbunătățite și alte băuturi alternative. [10]

Segmentarea pieței

Două variabile sunt de importanță centrală pentru implementarea strategiei: *segmentarea pieței* și *poziționarea produsului.* Segmentarea pieței și poziționarea produsului sunt cele mai importante contribuții ale marketingului la managementul strategic.

Segmentarea pieței este utilizată pe scară largă în implementarea strategiilor, în special pentru firmele mici și specializate. Segmentarea pieței poate fi definită ca subdiviziunea unei piețe în subseturi distincte de clienți în funcție de nevoi și obiceiuri de cumpărare.

TABELUL 8-3 Variabilele componentei mixului de marketing

Produs	Loc	Promovare	Preţ
Calitate	Canale de distribuție	Publicitate	Nivel
Caracteristici și opțiuni	Acoperirea distribuției Locație outlet	Vânzarea Promovarea	Reduceri și indemnizații
Stil	Teritorii de vânzare	Publicitate	Plată termeni
Nume de marcă	Nivelurile de inventar și locații		
Ambalare			
Linie de	Transportatorii de		
garanție			
Nivel de			
Alte servicii			

Sursa: De la E. Jerome McCarthy, *Basic Marketing: A Managerial Approach, ed. a* 9-a. (Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc., 1987): 37-44. Folosit cu permisiunea.

Segmentarea pieței este o variabilă importantă în implementarea strategiei din cel puțin trei motive majore. În primul rând, strategiile precum dezvoltarea pieței, dezvoltarea produselor, penetrarea pieței și diversificarea necesită vânzări sporite prin noi piețe și produse. Pentru a implementa aceste strategii cu succes, sunt necesare abordări noi sau îmbunătățite de segmentare a pieței. În al doilea rând, segmentarea pieței permite unei firme să opereze cu resurse limitate, deoarece producția de masă, distribuția în masă și publicitatea în masă nu sunt necesare. Segmentarea pieței permite unei firme mici să concureze cu succes cu o firmă mare prin maximizarea profiturilor pe unitate și a vânzărilor pe segment. În cele din urmă, deciziile de segmentare a pieței afectează direct *variabilele mixului de marketing:* produs, loc, promovare și preț, așa cum este indicat în Tabelul 8-3. De exemplu, SnackWells, un pionier în gustările cu conținut scăzut de grăsimi, și-a mutat accentul pe publicitate de la un conținut scăzut de grăsimi la un gust deosebit, ca parte a noii sale strategii de segmentare a pieței.

Poate cea mai dramatică strategie nouă de segmentare a pieței este țintirea gusturilor

regionale. Firmele de la McDonald's la General Motors își modifică tot mai mult produsele pentru a satisface diferite preferințe regionale din Statele Unite. Campbell's are o versiune mai picantă a supei sale de brânză nacho pentru sud-vest, iar Burger King oferă burrito-uri pentru micul dejun în New Mexico, dar nu în Carolina de Sud. Bazele geografice și demografice pentru segmentarea piețelor sunt cele mai frecvent utilizate, așa cum este ilustrat în Tabelul 8-4.

Evaluarea segmentelor potențiale de piață necesită strategii să determine caracteristicile și nevoile consumatorilor, să analizeze asemănările și diferențele dintre consumatori și să dezvolte profiluri ale grupurilor de consumatori. Segmentarea piețelor de consum este în general mult mai simplă și mai ușoară decât segmentarea piețelor industriale, deoarece produsele industriale, cum ar fi circuitele electronice și stivuitoarele, au aplicații multiple și atrag diverse grupuri de clienți.

Segmentarea este cheia pentru potrivirea cererii și ofertei, care este una dintre cele mai spinoase probleme în serviciul clienți. Segmentarea dezvăluie adesea că fluctuațiile mari, aleatorii ale cererii constau de fapt în mai multe modele mici, previzibile și gestionabile. Potrivirea ofertei și a cererii permite fabricilor să producă niveluri de dorit fără schimburi suplimentare, ore suplimentare și subcontractare. Potrivirea ofertei și a cererii minimizează, de asemenea, numărul și severitatea epuizărilor de stoc. Cererea de camere de hotel, de exemplu, poate fi dependentă de turiștii străini, oamenii de afaceri și turiștii. Cu toate acestea, concentrarea separată pe aceste trei segmente de piață poate permite companiilor hoteliere să prezică mai eficient cererea și oferta generală.

Băncile segmentează acum piețele pentru a crește eficiența. „Ești mort în apă dacă nu segmentezi piața”, spune Anne Moore, președintele unei firme de consultanță bancară din Atlanta. Internetul face segmentarea pieței mai ușoară astăzi, deoarece consumatorii formează în mod natural „comunități” pe web.

TABELUL 8-4 Baze alternative pentru segmentarea pieței

Variabilă	Defecțiuni tipice
	Geografic
Regiune	Pacific, munte, vest nord central, vest sud central, est nord central, est sud central, sud Atlantic, Atlantic Mijlociu, Noua Anglie
Dimensiunea judetului	A, B, C, D
Dimensiunea orașului	Sub 5.000; 5.000-20.000; 20.001-50.000; 50.001-100.000; 100.001-250.000; 250.001-500.000; 500.001-1.000.000; 1.000.001-4.000.000; 4.000.001 sau peste
Densitate	Urban, suburban, rural
Clima	Nord, sud
	Demografic
Vârstă	Sub 6, 6-11, 12-19, 20-34, 35-49, 50-64, 65+
Gen	Mascul, femela
Dimensiunea familiei	1-2, 3-4, 5+
Ciclul de viață al familiei	Tânăr, necăsătorit; tineri, căsătoriți, fără copii; tânăr, căsătorit, cel mai mic copil sub 6 ani; tânăr, căsătorit, cel mai mic copil de 6 ani sau peste; mai în vârstă, căsătorit, cu copii; mai în vârstă, căsătorit, fără copii sub 18 ani; mai în vârstă, singur; alte
Venituri	Sub 10.000 USD; 10.001 USD-15.000 USD; 15.001 USD-20.000 USD; 20.001 USD-30.000 USD; 30.001 USD-50.000 USD; 50.001 USD-70.000 USD; 70.001 USD-100.000 USD; peste 100.000 USD
Ocupație	Profesional și tehnic; manageri, funcționari și proprietari; birouri si vanzari; meșteșugari; maiștri; operativi; fermierii; pensionari; elevi; gospodine; șomerii
Educație	Școala generală sau mai puțin; ceva liceu; absolvent de liceu; vreo facultate; absolvent de facultate
Religie	Catolică, protestantă, evreiască, islamică, altele
Rasă	Alb, asiatic, hispanic, afro-american
Naționalitate	americană, britanică, franceză, germană, scandinavă, italiană, latino-americană, Orientul Mijlociu, japonez
	Psihografic
Clasa socială	Inferioare inferioare, superioare inferioare, inferioare mijlocii, superioare mijlocii, inferioare
Personalitate	Compulsiv, gregar, autoritar, ambițios
	Comportamental
Utilizați Ocazie	Ocazie obișnuită, ocazie specială
Beneficii cautate	Calitate, servicii, economie
Statutul utilizatorului	Neutilizator, fost utilizator, utilizator potențial, utilizator pentru prima dată, utilizator obișnuit
Rata de utilizare	Utilizator ușor, utilizator mediu, utilizator greu
Statutul de loialitate	Niciunul, mediu, puternic, absolut
Etapa de pregătire	Inconștient, conștient, informat, interesat, dornic, intenționat să cumpere Entuziast, pozitiv, indiferent,
Atitudine față de produs	negativ, ostil

Sursa: Adaptat după Philip Kotler, *Marketing Managemen!: Analysis, Planning and Control,* © 1984: 256. Adaptat cu permisiunea Prentice-Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.

Internetul face segmentarea pieței mai ușoară?

Da. Segmentele de oameni la care marketerii doresc să ajungă online sunt definite mult mai precis decât segmentele de oameni la care se ajunge prin intermediul formelor tradiționale de media, cum ar fi televiziunea, radioul și reviste. De exemplu, Quepasa.com este vizitat pe scară largă de hispanici. Specialiștii de marketing care își propun să ajungă la studenți, care sunt notoriu greu de atins prin intermediul mass-media tradiționale, se concentrează pe site-uri precum collegeclub.com și studentadvantage.com . Populația gay și lesbiană, despre care se estimează că cuprinde aproximativ 5% din populația SUA , a fost întotdeauna dificil de atins prin intermediul mass-media tradiționale, dar acum poate fi concentrată pe site-uri precum gay.com. Agenții de marketing pot ajunge la persoane interesate de subiecte specifice, cum ar fi călătoriile sau pescuitul, prin plasarea de bannere pe site-uri Web conexe.

Oamenii din întreaga lume se adună în comunități virtuale de pe Web devenind

membri/clienți/vizitatori ai site-urilor Web care se concentrează pe o gamă infinită de subiecte. Oamenii, în esență, se segmentează după natura site-urilor Web care cuprind „locurile lor preferate" și multe dintre aceste site-uri web vând informații despre „vizitatorii" lor. Întreprinderile și grupurile de persoane din întreaga lume își reunesc puterea de cumpărare în site-uri web pentru a obține reduceri de volum.

Poziționarea produsului

După ce piețele au fost segmentate astfel încât firma să poată viza anumite grupuri de clienți, următorul pas este să aflați ce își doresc și ce așteptări clienții. Aceasta necesită analiză și cercetare. O greșeală gravă este să presupunem că firma știe ce își doresc și se așteaptă clienții. Nenumărate studii de cercetare relevă diferențe mari între modul în care clienții definesc serviciul și clasifică importanța diferitelor activități de servicii și modul în care producătorii văd serviciile. Multe firme au devenit de succes prin completarea decalajului dintre ceea ce clienții și producătorii văd ca un serviciu bun. Ceea ce crede clientul că este un serviciu bun este primordial, nu ceea ce producătorul crede că ar trebui să fie serviciul.

Identificarea clienților țintă pe care să se concentreze eforturile de marketing stabilește stadiul pentru a decide cum să satisfacă nevoile și dorințele anumitor grupuri de consumatori. Poziționarea produsului este utilizată pe scară largă în acest scop. Poziționarea presupune dezvoltarea de reprezentări schematice care reflectă modul în care produsele sau serviciile dumneavoastră se compară cu cele ale concurenților în ceea ce privește dimensiunile cele mai importante pentru succesul în industrie. Următorii pași sunt necesari în poziționarea produsului:

1. Selectați criteriile cheie care diferențiază eficient produsele sau serviciile din industrie.
2. Diagramați o hartă bidimensională de poziționare a produsului cu criterii specificate pe fiecare axă.
3. Reprezentați produsele sau serviciile concurenților majori în matricea rezultată din patru cadrane.
4. Identificați zonele din harta de poziționare în care produsele sau serviciile companiei ar putea fi cele mai competitive pe piața țintă dată. Căutați zone libere (nișe).
5. Elaborați un plan de marketing pentru a poziționa corespunzător produsele sau serviciile companiei.

Deoarece doar două criterii pot fi examinate pe o singură hartă de poziționare a produsului, hărți multiple sunt adesea dezvoltate pentru a evalua diferite abordări ale implementării strategiei. *Scalare multidimensională* ar putea fi utilizată pentru a examina trei sau mai multe criterii simultan, dar această tehnică necesită asistență computerizată și depășește domeniul de aplicare al acestui text. Câteva exemple de hărți de poziționare a produsului sunt ilustrate în Figura 8-2.

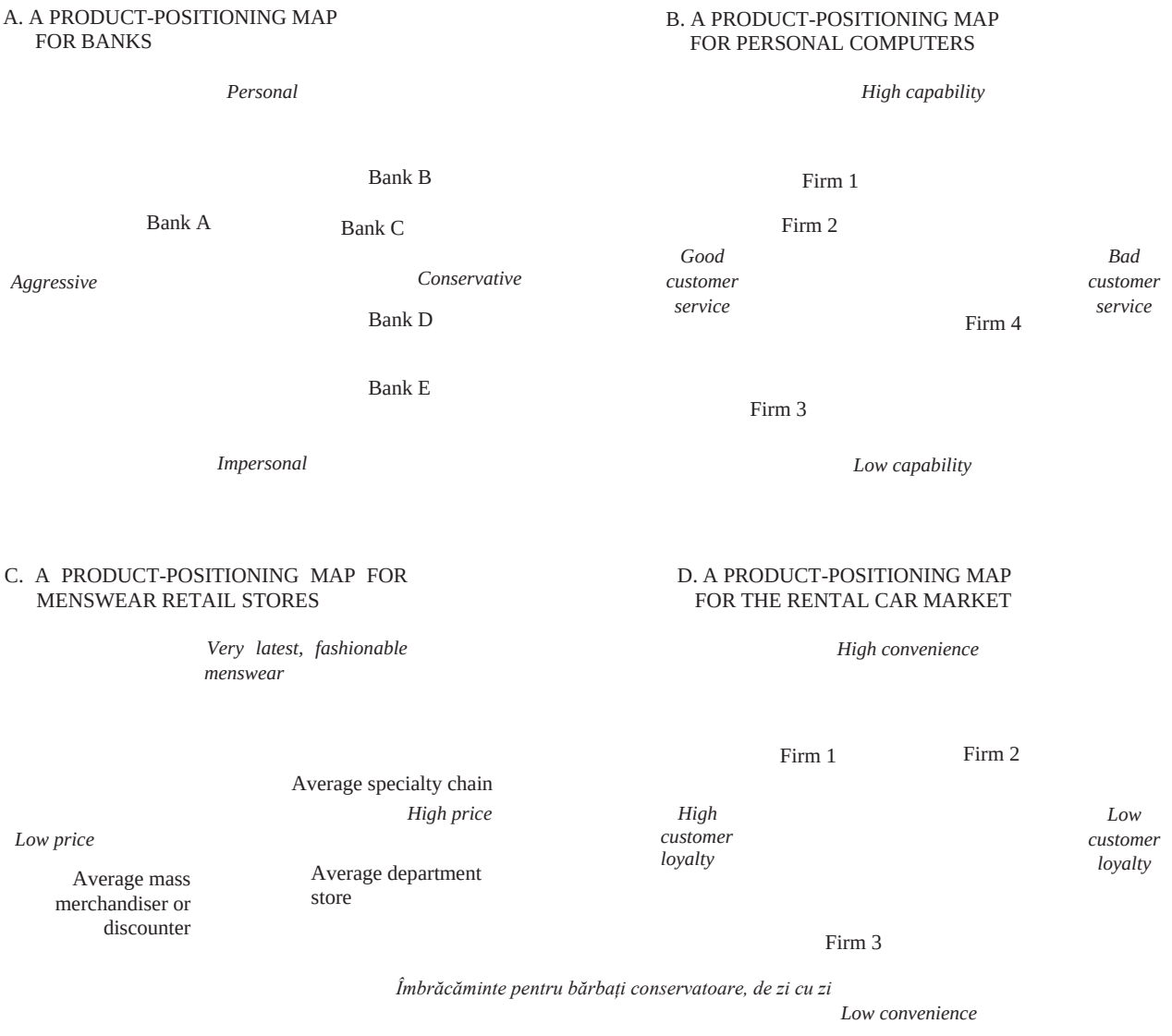
Câteva reguli pentru utilizarea poziționării produsului ca instrument de implementare a strategiei sunt următoarele:

1. Căutați gaura sau *nișa liberă.* Cea mai bună oportunitate strategică ar putea fi un segment neservit.
2. Nu serviți două segmente cu aceeași strategie. De obicei, o strategie de succes cu un segment nu poate fi transferată direct pe alt segment.
3. Nu te poziționa în mijlocul hărții. Mijlocul înseamnă de obicei o strategie care nu este percepută clar ca având caracteristici distinctive. Această regulă poate varia în funcție de numărul de concurenți. De exemplu, când sunt doar doi concurenți, ca în alegerile prezidențiale din SUA, mijlocul devine poziția strategică preferată. [11]

O strategie eficientă de poziționare a produsului îndeplinește două criterii: (1) diferențiază în mod unic o companie de concurență și (2) îi determină pe clienți să se aștepte la un serviciu puțin mai mic decât poate oferi o companie. Firmele nu ar trebui să creeze așteptări care depășesc serviciul pe care firma îl poate sau îl va oferi. Network Equipment Technology este un exemplu de companie care menține așteptările clienților ușor sub performanța percepută. Aceasta este o provocare constantă pentru marketeri. Firmele trebuie să informeze clienții la ce să se aștepte și apoi să depășească promisiunea. Subpromisiune și apoi supralivrare este cheia!

FIGURE 8-2

Examples of Product-Positioning Maps



Probleme financiare/contabil

În această secțiune, examinăm câteva concepte financiare/contabile considerate a fi esențiale pentru implementarea strategiei: achiziționarea capitalului necesar, elaborarea situațiilor financiare proiectate , pregătirea bugetelor financiare și evaluarea valorii unei afaceri. Câteva exemple de decizii care pot necesita politici financiare/contabile sunt următoarele:

1. Pentru a strânge capital cu datorii pe termen scurt, datorii pe termen lung, acțiuni preferate sau acțiuni comune
2. Să închirieze sau să cumpere active fixe
3. Pentru a determina o rată adecvată de plată a dividendelor
4. Pentru a utiliza LIFO (Last-in, First-out), FIFO (First-in, First-out) sau o abordare contabilă a valorii de piață
5. Pentru a prelungi durata conturilor de încasat
6. Pentru a stabili o anumită reducere procentuală pe conturi într-o anumită perioadă de timp
7. Pentru a determina suma de numerar care ar trebui să fie păstrată la îndemână

Achiziția de capital pentru implementarea strategiilor

Implementarea cu succes a strategiei necesită adesea capital suplimentar. Pe lângă profitul net din operațiuni și vânzarea de active, două surse de bază de capital pentru o organizație sunt datoria și capitalul propriu. Determinarea unei combinații adecvate de datorii și capitaluri proprii în structura de capital a unei firme poate fi vitală pentru implementarea cu

succes a strategiei. Analiza Câștigului *pe acțiune/Câștigului înainte de dobândă și impozite (EPS/EBIT)* este cea mai utilizată tehnică pentru a determina dacă datoria, stocul sau o combinație de datorie și acțiuni este cea mai bună alternativă pentru strângerea de capital pentru implementarea strategiilor. Această tehnică implică o examinare a impactului pe care datoria versus finanțarea prin acțiuni îl are asupra câștigului pe acțiune în baza diferitelor ipoteze privind EBIT.

Teoretic, o întreprindere ar trebui să aibă suficientă datorie în structura sa de capital pentru a-și spori rentabilitatea investiției prin aplicarea datoriilor produselor și proiectelor care câștigă mai mult decât costul datoriei. În perioadele cu câștiguri scăzute, prea multă datorie în structura de capital a unei organizații poate pune în pericol randamentul acționarilor și poate pune în pericol supraviețuirea companiei. Obligațiile de datorie fixă, în general, trebuie îndeplinite, indiferent de circumstanțe. Acest lucru nu înseamnă că emisiunile de acțiuni sunt întotdeauna mai bune decât datoria pentru strângerea de capital. Unele preocupări speciale legate de emisiunile de acțiuni sunt diluarea proprietății, efectul asupra prețului acțiunilor și necesitatea de a împărți câștigurile viitoare cu toți noii acționari.

Fără a intra în detaliu cu privire la alte aspecte instituționale și juridice legate de decizia privind datoria versus acțiuni, EPS/EBIT poate fi explicat cel mai bine lucrând printr-un exemplu. Să presupunem că Brown Company trebuie să strângă 1 milion de dolari pentru a finanța implementarea unei strategii de dezvoltare a pieței. Acțiunile comune ale companiei se vând în prezent cu 50 de dolari pe acțiune, iar 100.000 de acțiuni sunt în circulație. Rata principală a dobânzii este de 10 la sută, iar rata de impozitare a companiei este de 50 la sută. Câștigurile companiei înainte de dobânzi și impozite anul viitor sunt de așteptat să fie de 2 milioane de dolari dacă are loc o recesiune, de 4 milioane de dolari dacă economia rămâne așa cum este și de 8 milioane de dolari dacă economia se îmbunătățește semnificativ. Analiza EPS/EBIT poate fi utilizată pentru a determina dacă toate acțiunile, toate datoria sau o combinație de acțiuni și datorii sunt cea mai bună alternativă de finanțare a capitalului. Analiza EPS/EBIT pentru acest exemplu este prezentată în Tabelul 8-5.

După cum indică valorile EPS de 9,5, 19,50 și 39,50 în Tabelul 8-5, datoria este cea mai bună alternativă de finanțare pentru Compania Brown dacă se așteaptă o recesiune, un boom sau un an normal. Un grafic EPS/EBIT poate fi construit pentru a determina pragul de rentabilitate, în care o alternativă de finanțare devine mai atractivă decât alta. Figura 8-3 indică faptul că emiterea de acțiuni ordinare este cea mai puțin atractivă alternativă de finanțare pentru Compania Brown.

Analiza EPS/EBIT este un instrument valoros pentru luarea deciziilor de finanțare a capitalului necesare implementării strategiilor, dar trebuie luate în considerare mai multe considerații atunci când se utilizează această tehnică. În primul rând, nivelurile de profit pot fi mai mari pentru alternativele de acțiuni sau datorii atunci când EPS

TABELUL 8-5 Analiza EPS/EBIT pentru compania Brown (în milioane)

	Finanțare prin acțiuni comune			Finanțare prin datorii			Finanțare combinată		
	Recesiune	*Normal*	*Bum*	*Recesiune*	*Normal*	*Bum*	*Recesiune*	*Normal*	*Bum*
EBIT	2,0 USD	4,0 USD	8,0 USD	2,0 USD	4,0 USD	8,0 USD	2,0 USD	4,0 USD	8,0 USD
Interes ®	0	0	0	.10	.10	.10	.05	.05	.05
EBT	2.0	4.0	8.0	1.9	3.9	7.9	1,95	3,95	7,95
Impozite	1.0	2.0	4.0	.95	1,95	3,95	.975	1.975	3.975
MÂNCA	1.0	2.0	4.0	.95	1,95	3,95	.975	1.975	3.975
#Acțiuni [b]	.12	.12	.12	.10	.10	.10	.11	.11	.11
EPS [c]	8.33	16.66	33.33	9.5	19.50	39,50	8,86	17.95	36.14

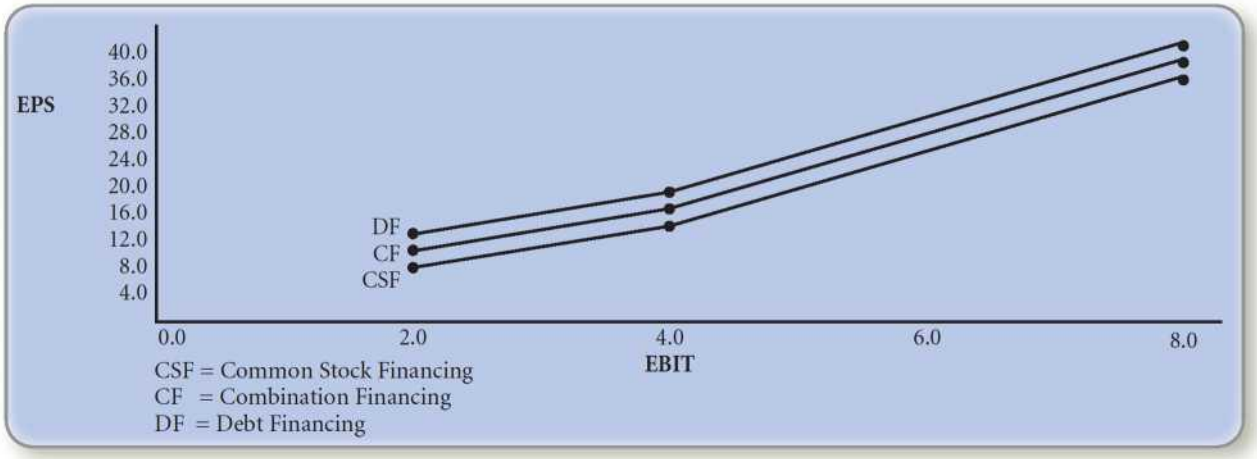
[a] Taxa anuală a dobânzii pentru 1 milion USD la 10% este de 100.000 USD și pentru 0,5 milioane USD este de 50.000 USD. **Acest rând este în $, nu în %.**

[b] Pentru a strânge tot necesarul de 1 milion de dolari cu acțiuni, trebuie emise 20.000 de acțiuni noi, ridicând totalul la 120.000 de acțiuni în circulație. Pentru a strânge jumătate din necesarul de 1 milion de dolari cu acțiuni, trebuie emise 10.000 de acțiuni noi, ridicând totalul la 110.000 de acțiuni în circulație.

[c] EPS = Câștigul după impozitare (EAT) împărțit la acțiuni (numărul de acțiuni în circulație).

FIGURA 8-3

An EPS/EBIT Chart for the Brown Company



nivelurile sunt mai mici. De exemplu, analizând numai valorile câștigurilor după impozitare (EAT) din Tabelul 8-5, puteți vedea că opțiunea pe acțiuni comune este cea mai bună alternativă, indiferent de condițiile economice. Dacă misiunea Companiei Brown include maximizarea strictă a profitului, spre deosebire de maximizarea averii acționarilor sau de un alt criteriu, atunci stocul, mai degrabă decât datoria, este cea mai bună alegere de finanțare.

O altă considerație atunci când utilizați analiza EPS/EBIT este flexibilitatea. Pe măsură ce structura de capital a unei organizații se schimbă, la fel se schimbă și flexibilitatea acesteia pentru a lua în considerare nevoile viitoare de capital. Utilizarea tuturor datoriilor sau a tuturor acțiunilor pentru a strânge capital în prezent poate impune obligații fixe, acorduri restrictive sau alte constrângeri care ar putea reduce drastic capacitatea unei firme de a strânge capital suplimentar în viitor. Controlul este, de asemenea, o preocupare. Atunci când sunt emise stocuri suplimentare pentru a finanța implementarea strategiei, proprietatea și controlul întreprinderii sunt diluate. Aceasta poate fi o preocupare serioasă în mediul de afaceri de astăzi de preluări ostile, fuziuni și achiziții.

Diluarea dreptului de proprietate poate fi o preocupare primordială în corporațiile strânse, în care emisiunile de acțiuni afectează puterea de decizie a acționarilor majoritari. De exemplu, familia Smucker deține 30 la sută din acțiunile Smucker's, o companie cunoscută de gem și jeleu. Când Smucker a achiziționat Dickson Family, Inc., compania a folosit mai degrabă datorii decât acțiuni pentru a nu dilua proprietatea familiei.

Atunci când utilizați analiza EPS/EBIT, momentul în raport cu mișcările prețurilor acțiunilor, ratelor dobânzilor și prețurilor obligațiunilor devine important. În vremuri de scădere a prețurilor acțiunilor, datoria se poate dovedi a fi cea mai potrivită alternativă atât din punct de vedere al costului, cât și din punct de vedere al cererii . Cu toate acestea, atunci când costul capitalului (ratele dobânzilor) este ridicat, emisiunile de acțiuni devin mai atractive.

Tabelele 8-6 și 8-7 oferă analize EPS/EBIT pentru două companii — Gateway și Boeing. Observați în acele analize că combinația de opțiuni acțiuni/datorii variază de la 30/70 la 70/30. Orice număr de combinații ar putea fi explorate. Cu toate acestea, uneori, în pregătirea graficelor EPS/EBIT, liniile se vor intersecta, dezvăluind astfel punctele de prag de rentabilitate în care o alternativă de finanțare devine mai mult sau mai puțin atractivă decât alta. Panta acestor linii va fi determinată de o combinație de factori, inclusiv prețul acțiunilor, rata dobânzii, numărul de acțiuni și cantitatea de capital necesară. De asemenea, trebuie remarcat aici că cele mai bune alternative de finanțare sunt indicate de cele mai mari valori EPS. În Tabelele 8-6 și 8-7, rețineți că ratele de impozitare pentru companii variază considerabil și ar trebui calculate din declarațiile de venit respective prin împărțirea impozitelor plătite la venitul înainte de impozitare.

În Tabelul 8-6, valorile mai mari ale EPS indică faptul că Gateway ar trebui să utilizeze acțiuni pentru a strânge capital în recesiune sau în condiții economice normale, dar ar trebui să utilizeze finanțarea prin datorii în condiții de boom. Stocul este cea mai bună alternativă pentru Gateway în toate cele trei condiții dacă

TABELUL 8-6 Analiza EPS/EBIT pentru Gateway (M = în milioane)

Suma necesară: 1.000 milioane USD

Interval EBIT: - 500 milioane USD până la + 100 milioane USD până la + 500 milioane USD

Rata dobânzii: 5%

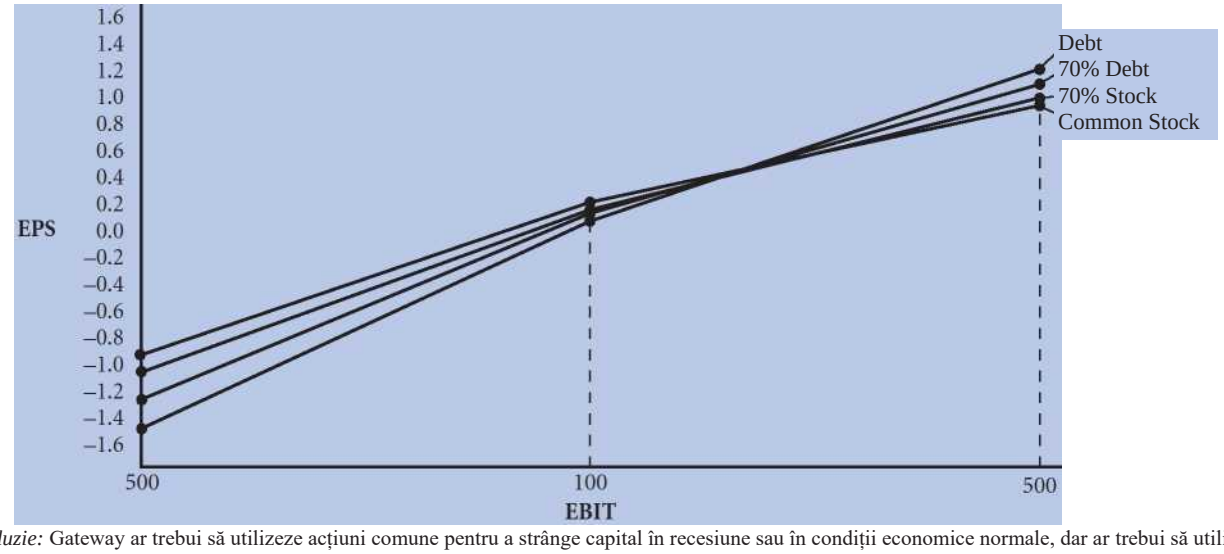
Rata de impozitare: 0% (deoarece firma a suferit o pierdere anual)

Preț stoc: 6,00 USD

Număr de acțiuni în circulație: 371 M

	Finanțarea acțiunilor comune			Finanțarea prin datorii		
	Recesiune	*Normal*	*Bum*	*Recesiune*	*Normal*	*Bum*
EBIT	(500,00)	100.00	500,00	(500,00)	100.00	500,00
Interes	0,00	0,00	0,00	50.00	50.00	50.00
EBT	(500,00)	100.00	500,00	(550,00)	50.00	450,00
Impozite	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
MÂNCA	(500,00)	100.00	500,00	(550,00)	50.00	450,00
#Acțiuni	537,67	537,67	537,67	371,00	371,00	371,00
EPS	**(0,93)**	**0,19**	**0,93**	**(1,48)**	**0,13**	**1.21**

	70 la sută stoc — 30 la sută datorii			70 la sută datorii — 30 la sută stoc		
	Recesiune	*Normal*	*Bum*	*Recesiune*	*Normal*	*Bum*
EBIT	(500,00)	100.00	500,00	(500,00)	100.00	500,00
Interes	15.00	15.00	15.00	35.00	35.00	35.00
EBT	(515,00)	85.00	485,00	(535,00)	65.00	465,00
Impozite	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
MÂNCA	(515,00)	85.00	485,00	(535,00)	65.00	465,00
#Acțiuni	487,67	487,67	487,67	421,00	421,00	421,00
EPS	**(1,06)**	**0,17**	**0,99**	**(1,27)**	**0,15**	**1.10**



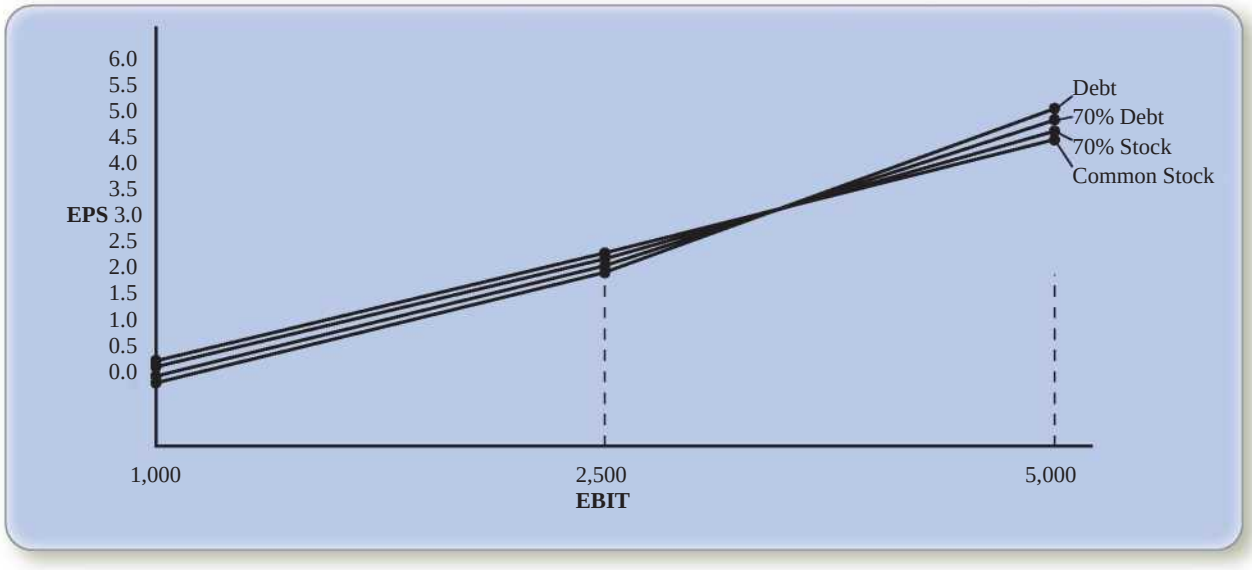
Concluzie: Gateway ar trebui să utilizeze acțiuni comune pentru a strânge capital în recesiune sau în condiții economice normale, dar ar trebui să utilizeze finanțarea prin datorii în condiții de boom. Rețineți că stocul este cea mai bună alternativă în toate cele trei condiții conform EAT (maximizarea profitului), dar EPS (maximizarea averii acționarilor) este raportul mai bun pentru a lua această decizie.

TABELUL 8-7 Analiza EPS/EBIT pentru Boeing (M = în milioane)

Suma necesară: 10.000 milioane USD
Rata dobânzii: 5%
Rata de impozitare: 7%
Preț stoc: 53,00 USD
Număr de acțiuni în circulație: 826 M

	Finanțarea acțiunilor comune			Finanțare prin datorii		
	Recesiune	*Normal*	*Bum*	*Recesiune*	*Normal*	*Bum*
EBIT	1.000,00	2.500,00	5.000,00	1.000,00	2.500,00	5.000,00
Interes	0,00	0,00	0,00	500,00	500,00	500,00
EBT	1.000,00	2.500,00	5.000,00	500,00	2.000,00	4.500,00
Impozite	70.00	175.00	350,00	35.00	140.00	315,00
MÂNCA	930,00	2.325,00	4.650,00	465,00	1.860,00	4.185,00
# Acțiuni	1.014,68	1.014,68	1.014,68	826,00	826,00	826,00
EPS	**0,92**	**2.29**	**4,58**	**0,56**	**2.25**	**5.07**

	70% stoc — 30% datorii			70% datorii—30% stoc		
	Recesiune	*Normal*	*Bum*	*Recesiune*	*Normal*	*Bum*
EBIT	1.000,00	2.500,00	5.000,00	1.000,00	2.500,00	5.000,00
Interes	150,00	150,00	150,00	350,00	350,00	350,00
EBT	850,00	2.350,00	4.850,00	650,00	2.150,00	4.650,00
Impozite	59,50	164,50	339,50	45,50	150,50	325,50
MÂNCA	790,50	2.185,50	4.510,50	604,50	1.999,50	4.324,50
# Acțiuni	958,08	958,08	958,08	882,60	882,60	882,60
EPS	**0,83**	**2.28**	**4,71**	**0,68**	**2.27**	**4,90**



Concluzie: Boeing ar trebui să utilizeze acțiuni comune pentru a strânge capital în condiții economice de recesiune (a se vedea 0.92) sau normale (a se vedea 2.29), dar ar trebui să utilizeze finanțarea prin datorii în condiții de boom (a se vedea 5.07). Rețineți că un rând de dividende este absent din această analiză. Cu cât sunt mai multe acțiuni în circulație, cu atât vor fi plătite mai multe dividende (dacă firma plătește dividende), ceea ce ar scădea valorile EPS ale acțiunilor comune.

EAT (maximizarea profitului) au fost criteriile de decizie, dar EPS (maximizarea averii acționarilor) este cel mai bun raport pentru a lua această decizie. Firmele pot face multe

lucruri pe termen scurt pentru a maximiza profiturile, astfel încât investitorii și creditorii consideră că maximizarea averii acționarilor este cel mai bun criteriu pentru luarea deciziilor de finanțare.

În Tabelul 8-7, rețineți că Boeing ar trebui să utilizeze acțiuni pentru a strânge capital în condiții economice de recesiune (vezi 0.92) sau normale (vezi 2.29), dar ar trebui să utilizeze finanțarea prin datorii în condiții de boom (vezi 5.07). Să calculăm aici cifra numărului de acțiuni de 1014,68 dată în alternativa stocului Boeing. Împărțiți fondurile de 10.000 milioane USD necesare la prețul acțiunilor de 53 USD = 188,68 milioane acțiuni noi care urmează să fie emise + cele 826 milioane acțiuni deja în circulație = 1014,68 milioane acțiuni în scenariul stocului. De-a lungul ultimului rând, EPS este numărul de acțiuni în circulație împărțit la EAT în toate coloanele.

Rețineți în Tabelul 8-6 și Tabelul 8-7 că un rând de dividende este absent atât din analizele Gateway, cât și din Boeing. Cu cât sunt mai multe acțiuni în circulație, cu atât mai multe dividende trebuie plătite (dacă firma plătește într-adevăr dividende). Plata dividendelor scade EAT, ceea ce scade valorile EPS din stoc ori de cate ori este inclus acest aspect. Pentru a lua în considerare dividendele într-o analiză EPS/EBIT, pur și simplu introduceți un alt rând pentru „Dividende" chiar sub rândul „EAT" și apoi introduceți un rând „Câștiguri după impozite și dividende". Luarea în considerare a dividendelor ar face analiza mai robustă.

Rețineți atât în graficul Gateway, cât și în cel Boeing, există un prag de rentabilitate între intervalul normal și boom al EBIT, în care opțiunea de datorie depășește opțiunea de 70% Datorie/30% Acțiuni ca cea mai bună alternativă de finanțare. Un punct de rentabilitate este locul în care două linii se intersectează. Un prag de rentabilitate este nivelul EBIT unde diverse alternative de finanțare reprezentate de trecerea liniilor sunt la fel de atractive în ceea ce privește EPS. Atât graficele Gateway, cât și Boeing indică faptul că valorile EPS sunt cele mai mari pentru opțiunea de datorie 100% la niveluri ridicate de EBIT. Cele două grafice arată, de asemenea, că valorile EPS pentru datoria de 100% cresc mai repede decât celelalte opțiuni de finanțare, pe măsură ce nivelurile EBIT cresc dincolo de pragul de rentabilitate. Cu toate acestea, la niveluri scăzute de EBIT, atât graficele Gateway, cât și Boeing indică faptul că 100% acțiuni este cea mai bună alternativă de finanțare, deoarece valorile EPS sunt cele mai mari.

Noua sursă de finanțare

Cooperativele de credit nu au fost implicate pe piața creditelor subprime, așa că multe dintre ele sunt pline de numerar și fac împrumuturi, în special întreprinderilor mici. Depozitele la uniunile de credit au crescut, de asemenea, când mulți investitori au abandonat piața de valori. Aproximativ 27% dintre cele 8.147 de uniuni de credit din SUA oferă împrumuturi de afaceri. [12] Valoarea împrumuturilor pentru întreprinderi a crescut cu 18% în 2008, până la 33 de miliarde de dolari, iar mărimea medie a împrumuturilor a fost de 215.000 de dolari.

Multe uniuni de credit doresc să acorde mai multe împrumuturi pentru afaceri, dar legea federală din 1998 (Legea privind accesul la membrii uniunii de credit) limitează cantitatea de împrumuturi de afaceri pe care uniunile de credit le pot avea la 12,25% din activele lor. Cooperativele de credit încearcă să schimbe această lege, dar, desigur, băncile fac lobby din greu pentru ca legea să rămână în vigoare. Cooperativele de credit sunt autorizate ca instituții cooperative nonprofit deținute de membrii lor. Astfel, uniunile de credit sunt organizații scutite de impozite. Bancherii susțin că permiterea uniunilor de credit să acorde mai multe împrumuturi pentru afaceri le-ar oferi un avantaj competitiv nedrept față de băncile tradiționale.

Situații financiare proiectate

Analiza situațiilor financiare proiectate este o tehnică centrală de implementare a strategiei, deoarece permite unei organizații să examineze rezultatele așteptate ale diferitelor acțiuni și abordări. Acest tip de analiză poate fi folosit pentru a prognoza impactul diferitelor decizii de implementare (de exemplu, pentru a crește cheltuielile de promovare cu 50 la sută pentru a sprijini o strategie de dezvoltare a pieței, pentru a crește salariile cu 25 la sută pentru a sprijini o strategie de penetrare a pieței, pentru a crește cheltuielile de cercetare și dezvoltare cu 70 la sută pentru a sprijini dezvoltarea produsului sau pentru a vinde 1 milion de dolari acțiuni comune pentru a strânge capital pentru diversificare). Aproape toate instituțiile

financiare necesită cel puțin trei ani de situații financiare proiectate ori de câte ori o afacere caută capital. O situație de venit și un bilanț proiectat permit unei organizații să calculeze ratele financiare proiectate în diferite scenarii de implementare a strategiei. În comparație cu anii anteriori și cu mediile industriei, ratele financiare oferă informații valoroase asupra fezabilității diferitelor abordări de implementare a strategiei.

În primul rând, ca urmare a prăbușirii Enron și a scandalului contabil și a Legii Sarbanes-Oxley care a urmat, companiile de astăzi sunt mult mai diligente în pregătirea situațiilor financiare proiectate pentru a proiecta „în mod rezonabil și nu prea optimist" cheltuielile și câștigurile viitoare. Există mult mai multă grijă să nu inducă în eroare acționarii și alte circumscripții. [13]

În Tabelul 8-8 sunt prezentate o declarație de venit proiectată pentru 2011 și un bilanț pentru Compania Litten. Declarațiile proiectate pentru Litten se bazează pe cinci ipoteze : (1) Compania trebuie să strângă 45 milioane USD pentru a finanța extinderea pe piețele externe ; (2) 30 de milioane USD din acest total vor fi strânși prin creșterea datoriilor și 15 milioane USD prin acțiuni comune; (3) vânzările sunt de așteptat să crească cu 50 la sută; (4) trei noi facilități , cu un cost total de 30 milioane USD, vor fi construite pe piețele externe; și (5) terenul pentru noile facilități este deja deținut de companie. Notați în Tabelul 8-8 că Litten's

TABELUL 8-8 O Declarație de profit și bilanț proiectată pentru Compania Litten (în milioane)

	Anul anterior 2010	Anul proiectat 2011	Remarci
CONTUL DE VENITURI PROIECTAT			
Vânzări	100 USD	150,00 USD	crestere cu 50%.
Costul mărfurilor vândute	70	105.00	70% din vânzări
Marja brută	30	45.00	
Cheltuieli de vânzare	10	15.00	10% din vânzări
Cheltuieli administrative	5	7.50	5% din vânzări
Câștigurile înainte de dobânzi și impozite	15	22.50	
Interes	3	3.00	
Câștigurile înainte de impozite	12	19.50	
Impozite	6	9,75	rata de 50%.
Venitul net	**6**	**9,75**	
Dividende	2	5.00	
Venituri reținute	4	4,75	
BILANT PROIECTAT			
Active			
Numerar	5	7,75	Cifra de priză
Creanțe de încasat	2	4.00	crestere de 100%.
Inventar	20	45.00	
Total active circulante	27	56,75	
Teren	15	15.00	
Instalatii si echipamente	50	80.00	Adăugați trei fabrici noi la 10 milioane de dolari fiecare
Mai puțină amortizare	10	20.00	
Instalatii si echipamente nete	40	60.00	
Total active fixe	55	75.00	
Active totale	**82**	**131,75**	
Datorii			
Creanțe	10	10.00	
Note de plată	10	10.00	
Total datorii curente	20	20.00	
Datorie pe termen lung	40	70.00	Am împrumutat 30 de
Capital plătit suplimentar	20	35.00	A emis 100.000 de acțiuni la 150 USD fiecare
Venituri reținute	2	6,75	2 USD + 4,75 USD
Datorii totale și valoarea netă	**82**	**131,75**	

se așteaptă ca strategiile și implementarea lor să aibă ca rezultat o creștere a vânzărilor de la 100 milioane USD la 150 milioane USD și o creștere netă a veniturilor de la 6 milioane

USD la 9,75 milioane USD în anul prognozat.

Există șase pași în efectuarea analizei financiare proiectate:

1. Întocmește contul de profit și pierdere proiectat înainte de bilanț. Începeți prin a estima vânzările cât mai precis posibil. Aveți grijă să nu împingeți orbește procentele istorice în viitor în ceea ce privește creșterea veniturilor (vânzărilor). Fiți atenți la ceea ce a făcut firma pentru a obține acele creșteri ale vânzărilor anterioare, care ar putea să nu fie adecvate pentru viitor, cu excepția cazului în care firma întreprinde acțiuni similare sau analoge (cum ar fi deschiderea unui număr similar de magazine, de exemplu). Dacă aveți de-a face cu o firmă de producție, rețineți că, dacă firma operează la o capacitate de 100%, executând trei schimburi de opt ore pe zi, atunci probabil că vor fi necesare noi unități de producție (teren, fabrică și echipamente) pentru a crește în continuare vânzările.
2. Utilizați metoda procentului de vânzări pentru a proiecta costul mărfurilor vândute (CGS) și elementele de cheltuieli din contul de profit și pierdere. De exemplu, dacă CGS reprezintă 70 la sută din vânzările din anul anterior (cum este în Tabelul 8-8), atunci utilizați același procent pentru a calcula CGS în anul viitor - cu excepția cazului în care există un motiv pentru a utiliza un procent diferit. Elementele precum dobânda, dividendele și impozitele trebuie tratate independent și nu pot fi prognozate folosind metoda procentului de vânzări.
3. Calculați venitul net proiectat.
4. Scădeți din venitul net orice dividende care urmează să fie plătite pentru acel an. Acest venit net rămas este rezultatul reportat (RE). Aduceți această sumă a profitului reportat pentru acel an (NI - DIV = RE) în bilanț, adăugând-o la RE din anul anterior afișată în bilanț. Cu alte cuvinte, în fiecare an, o firmă adaugă RE pentru acel an special (din contul de profit și pierdere) la totalul RE istoric din bilanț. Prin urmare, suma RE din bilanț este un număr cumulativ mai degrabă decât bani disponibili pentru implementarea strategiei! Rețineți că RE este primul element de bilanț proiectat care trebuie introdus. Datorită acestei proceduri contabile în elaborarea situațiilor financiare proiectate, suma RE din bilanț este de obicei un număr mare. Cu toate acestea, poate fi, de asemenea, un număr scăzut sau chiar negativ dacă firma a suferit pierderi. Singura modalitate prin care RE să scadă de la un an la altul în bilanț este (1) dacă firma a suferit o pierdere din profit în acel an sau (2) firma a avut un venit net pozitiv pentru anul, dar a plătit dividende mai mari decât venitul net. Fiți conștienți de faptul că RE este veriga cheie dintre o declarație de venit și un bilanț proiectat, așa că aveți grijă să faceți acest calcul corect.
5. Proiectați elementele bilanțului, începând cu rezultatul reportat și apoi prognozând capitalurile proprii, pasivele pe termen lung, pasivele curente, pasivele totale, activele totale, activele imobilizate și activele circulante (în această ordine). Utilizați contul de numerar ca cifra de conectare - adică, utilizați contul de numerar pentru a face ca activele să totalizeze pasivele și valoarea netă. Apoi faceți ajustările corespunzătoare. De exemplu, dacă numerarul necesar pentru echilibrarea extraselor este prea mic (sau prea mare), faceți modificările corespunzătoare pentru a împrumuta mai mulți (sau mai puțini) bani decât era planificat.
6. Enumerați comentariile (observațiile) la declarațiile proiectate. De fiecare dată când se face o modificare semnificativă într-un articol dintr-un an anterior în anul proiectat, trebuie furnizată o explicație (observă). Remarcile sunt esențiale, deoarece altfel formele sunt lipsite de sens.

Analiza situației financiare proiectate pentru Mattel, Inc.

Deoarece atât de mulți studenți de management strategic au experiență limitată în dezvoltarea situațiilor financiare proiectate, să aplicăm pașii descriși în paginile anterioare la Mattel, uriașa companie de jucării cu sediul în El Segundo, California. Mattel proiectează, produce și comercializează produse de jucărie, de la păpuși de modă la cărți pentru copii. Site-ul web al companiei este www.mattel.com. Declarațiile de venit și bilanțurile recente ale Mattel sunt prezentate în Tabelul 8-9 și, respectiv, în Tabelul 8-10.

TABELUL 8-9 Declarațiile de venit efectiv ale Mattel (în mii)

	2006	2005	2004
Venitul total	5.650.156 USD	5.179.016	5.102.786
Costul veniturilor	3.038.363	2.806.148	2.692.061
Profit Brut	2.611.793	2.372.868	2.410.725
Cheltuieli de exploatare			
Cercetare Dezvoltare	-	-	-
Vand General si Administrativ	1.882.975	1.708.339	1.679.908
Nerecurente	-	-	-
Alții	-	-	-
Cheltuieli totale de exploatare	-	-	-
Venit sau pierdere din exploatare	728.818	664.529	730.817
Venituri din operațiuni continue			
Total Alte Venituri/Cheltuieli Net	34.791	64.010	43.201
Câștigurile înainte de dobânzi și impozite	763.609	728.539	774.018
Cheltuiala cu dobanda	79.853	76.490	77.764
Venit înainte de impozitare	683.756	652.049	696.254
Cheltuiala cu impozitul pe venit	90.829	235.030	123.531
Interes minoritar	-	-	-
Venitul net din operațiuni continue	592.927	417.019	572.723
Evenimente nerecurente			
Operațiuni întrerupte	-	-	-
Obiecte extraordinare	-	-	-
Efectul modificărilor contabile	-	-	-
Alte articole	-	-	-
Venitul net	592.927	417.019	572.723
Stoc preferat și alte ajustări	-	-	-
Venitul net aplicabil acțiunilor ordinare	592.927 USD	417.019 USD	572.723 USD

În tabelele 8-11 și 8-12, situațiile de venit și bilanțurile estimate ale Mattel pentru 2007, 2008 și, respectiv, 2009 sunt prezentate pe baza următoarelor strategii ale firmei:

1. Compania dorește să construiască 20 de magazine Mattel anual la un cost de 1 milion de dolari fiecare.
2. Compania intenționează să dezvolte noi produse de jucărie la un cost anual de 10 milioane de dolari.
3. Compania intenționează să-și mărească cheltuielile de publicitate/promovare cu 30% pe parcursul a trei ani, la un cost de 30 de milioane de dolari (10 milioane de dolari pe an).
4. Compania intenționează să răscumpere 100 de milioane de dolari din propriile acțiuni (numite acțiuni de trezorerie) anual în următorii trei ani.
5. Compania se așteaptă ca veniturile să crească cu 10% anual cu strategiile de mai sus. Mattel poate face față acestei creșteri cu instalațiile de producție existente.
6. Plata dividendelor va crește de la 57% din venitul net la 60%.
7. Pentru a finanța costul total de 380 de milioane de dolari pentru strategiile de mai sus, Mattel plănuiește să folosească datoria pe termen lung pentru 150 de milioane de dolari (50 de milioane de dolari pe an timp de trei ani) și 230 de milioane de dolari prin emiterea de acțiuni (77 de milioane de dolari pe an timp de trei ani).

Situațiile financiare proiectate de Mattel au fost întocmite utilizând cei șase pași descriși în paginile anterioare și cele șapte declarații de strategie de mai sus. Rețineți că contul de numerar este utilizat ca cifra de conectare și este prea mare, astfel încât Mattel ar putea reduce acest număr și, în același timp, poate reduce un cont de pasiv și/sau capital cu aceeași sumă pentru a menține extrasul în echilibru. Rareori contul de numerar este perfect la prima trecere, așa că sunt necesare ajustări și făcute. Cu toate acestea, aceste ajustări *nu sunt* efectuate pe declarațiile proiectate date în

TABELUL 8-10 Bilanțurile reale ale Mattel (în mii)

	2006	2005	2004
Active			
Active circulante			
Numerar și echivalente de numerar	1.205.552 USD	997.734	1.156.835
Investiții pe termen scurt	-	-	-
Creante nete	943.813	760.643	759.033
Inventar	383.149	376.897	418.633
Alte active circulante	317.624	277.226	302.649
Total active circulante	2.850.138	2.412.500	2.637.150
Investiții pe termen lung	-	-	-
Proprietăți, instalații și echipamente	536.749	547.104	586.526
bunăvoință	845.324	718.069	735.680
Active necorporale	70.593	20.422	22.926
Amortizare acumulată	-	-	-
Alte Active	149.912	178.304	201.836
Cheltuieli amânate pentru active pe termen	503.168	495.914	572.374
Active totale	4.955.884 USD	4.372.313	4.756.492
Datorii			
Datorii curente			
Creanţe	1.518.234 USD	1.245.191	1.303.822
Datorii pe termen scurt/curente pe termen	64.286	217.994	423.349
Alte datorii curente	-	-	-
Total datorii curente	1.582.520	1.463.185	1.727.171
Datorie pe termen lung	635.714	525.000	400.000
Alte datorii	304.676	282.395	243.509
Cheltuieli de răspundere pe termen lung	-	-	-
Interes minoritar	-	-	-
Bunăvoință negativă	-	-	-
Total datorii	2.522.910	2.270.580	2.370.680
Capitaluri proprii			
Diverse Acțiuni, Opțiuni, Warrants	-	-	-
Acțiuni preferate rambursabile	-	-	-
Stoc preferat	-	-	-
Stoc comun	441.369	441.369	441.369
Venituri reținute	1.652.140	1.314.068	1.093.288
Stoc de trezorerie	(996.981)	(935.711)	(473.349)
Surplus de capital	1.613.307	1.589.281	1.594.332
Alte capitaluri proprii	(276.861)	(307.274)	(269.828)
Total capitaluri proprii	2.432.974	2.101.733	2.385.812
Total pasive și SE	4.955.884 USD	4.372.313	4.756.492

Tabelele 8-11 și 8-12, astfel încât cele șapte afirmații de strategie de mai sus să poată fi văzute mai ușor pe rândurile respective. Observați comentariile autorului la Tabelele 8-11 și 8-12 care ajută la explicarea schimbărilor în numere.

Securities and Exchange Commission (SEC) din SUA efectuează investigații privind fraudele dacă cifrele estimate sunt înșelătoare sau dacă omit informații care sunt importante pentru investitori. Declarațiile proiectate trebuie să respecte principiile contabile general acceptate (GAAP) și nu trebuie să fie concepute pentru a ascunde rezultatele preconizate

slabe. The

TABELUL 8-11 Declarațiile de venit proiectate ale Mattel (în mii)

	2009	2008	2007	Comentariu autor
Venitul total	7.520.357 USD	6.836.688	6.215.171	cu 10% anual
Costul veniturilor	4.060.992	3.691.811	3.356.192	rămâne 54%
Profit Brut	3.459.365	3.144.877	2.858.979	scădere
Cheltuieli de exploatare				
Cercetare Dezvoltare	10.000	10.000	10.000	total de 30 milioane USD nou
Vand General si Administrativ	2.491.717	2.256.107	2.051.006	rămâne 33% + 10 milioane USD
Nerecurente	-	-	-	
Alţii	-	-	-	
Cheltuieli totale de exploatare	-	-	-	
Venit sau pierdere din exploatare	957.648	878.770	797.973	scădere
Venituri din operațiuni continue				
Total Alte Venituri/Cheltuieli Net	34.791	34.791	34.791	tine-o la fel
Câștigurile înainte de dobânzi și impozite	992.439	913.561	832.764	plus
Cheltuiala cu dobanda	97.823	91.423	85.442	în creștere cu 7%; LTD a crescut
Venit înainte de impozitare	894.616	822.138	737.322	
Cheltuiala cu impozitul pe venit	90.829	90.829	90.829	tine-o la fel
Interes minoritar	-	-	-	
Venitul net din operațiuni continue	803.787	731.309	646.493	scădere
Operațiuni întrerupte	-	-	-	
Obiecte extraordinare	-	-	-	
Efectul modificărilor contabile	-	-	-	
Alte articole	-	-	-	
Venitul net	803.787	731.309	646.493	
Stoc preferat și alte ajustări	-	-	-	
Venitul net aplicabil acțiunilor ordinare	803.787 USD	731.309	646.493	

Legea Sarbanes-Oxley cere directorilor generali și directorilor financiari ai corporațiilor să semneze personal situațiile financiare ale firmelor lor, care să ateste exactitatea acestora. Astfel, acești directori ar putea fi trași la răspundere personală pentru declarațiile înșelătoare sau inexacte. Prăbușirea firmei de contabilitate Arthur Andersen, împreună cu clientul său Enron, a încurajat o politică de „toleranță zero" în rândul auditorilor și acționarilor cu privire la situațiile financiare ale unei firme . Dar multe firme încă își „umflă" proiecțiile financiare și le numesc „pro forme", astfel încât investitorii, acționarii și alte părți interesate trebuie să fie în continuare atenți la proiecțiile financiare ale diferitelor companii. [14]

În situațiile financiare, companii diferite folosesc termeni diferiți pentru diferite articole, cum ar fi *veniturile* sau *vânzările* utilizate pentru același articol de către companii diferite. Pentru venitul net, multe firme folosesc termenul *câștig,* iar multe altele folosesc termenul *profit.*

Bugetele financiare

Un *buget financiar* este un document care detaliază modul în care fondurile vor fi obținute și cheltuite pentru o anumită perioadă de timp. Bugetele anuale sunt cele mai frecvente, deși perioada de timp pentru un buget poate varia de la o zi la mai mult de 10 ani. În principiu, bugetarea financiară este o metodă de precizare a ceea ce trebuie făcut pentru a finaliza implementarea cu succes a strategiei. Bugetarea financiară nu trebuie gândită ca un instrument de limitare a cheltuielilor, ci mai degrabă ca o metodă de obținere a utilizării cât mai productive și profitabile a resurselor unei organizații. Bugetele financiare pot fi privite ca alocarea planificată a resurselor unei firme pe baza previziunilor de viitor.

Există aproape la fel de multe tipuri diferite de bugete financiare câte tipuri de organizații există. Unele tipuri comune de bugete includ bugete de numerar, bugete de funcționare, bugete de vânzări, bugete de profit, bugete de fabrică, bugete de capital, bugete de cheltuieli, divizii

TABELUL 8-12 Bilanțurile estimate ale Mattel (în mii)

	2009	2008	2007	Comentariu autor
Active				
Active circulante				
Numerar și echivalente de numerar	3.232.406 USD	2.972.664	2.570.635	prea mare, ar putea reduce acest lucru și plătiți unele LTD pentru a menține
Investiții pe termen scurt	-	-	-	
Creante nete	943.813	760.643	759.033	
Inventar	509.969	463.609	421.463	cu 10% anual
Alte active circulante	317.624	317.624	317.624	tine-o la fel
Total active circulante				
Investiții pe termen lung	-	-	-	
Proprietăți, instalații și echipamente	596.749	576.749	556.749	până la 20 de milioane de dolari anual
bunăvoință	845.324	845.324	845.324	tine-o la fel
Active necorporale	70.593	70.593	70.593	tine-o la fel
Amortizare acumulată	-	-	-	
Alte Active	149.912	149.912	149.912	tine-o la fel
Cheltuieli amânate pentru active pe	503.168	503.168	503.168	tine-o la fel
Active totale	7.169.558	6.660.286	6.194.501	
Datorii				
Datorii curente				
Creanțe	1.518.234	1.518.234	1.518.234	tine-o la fel
Datorie pe termen scurt/curente pe	64.286	64.286	64.286	tine-o la fel
Alte datorii curente	-	-	-	
Total datorii curente	1.582.520	1.582.520	1.582.520	
Datorie pe termen lung	785.714	735.714	685.714	până la 50 de milioane de dolari anual
Alte datorii	304.676	304.676	304.676	tine-o la fel
Răspundere pe termen lung amânată	-	-	-	
Taxe				
Interes minoritar	-	-	-	
Bunăvoință negativă	-	-	-	
Total datorii	2.672.910	2.622.910	2.572.910	
Capitaluri proprii				
Diverse Acțiuni, Opțiuni, Warrants	-	-	-	
Acțiuni preferate rambursabile	-	-	-	
Stoc preferat	-	-	-	
Stoc comun	441.369	441.369	441.369	tine-o la fel
Venituri reținute	2.961.092	2.478.820	2.040.035	60% din NI = div
Stoc de trezorerie	(1.296.981)	(1.196.981)	(1.096.981)	până la 100 de milioane de dolari anual
Surplus de capital	2.114.307	2.037.307	1.960.307	până la 77 de milioane de dolari anual
Alte capitaluri proprii	(276.861)	(276.861)	(276.861)	tine-o la fel
Total capitaluri proprii	4.496.648	4.037.376	3.621.591	plus
Total pasive și SE	7.169.558 USD	6.660.286	6.194.501	plus

bugete, bugete variabile, bugete flexibile și bugete fixe. Atunci când o organizație se confruntă cu dificultăți financiare, bugetele sunt deosebit de importante în ghidarea implementării strategiei.

Poate cel mai comun tip de buget financiar este *bugetul de numerar*. Consiliul pentru Standarde de Contabilitate Financiară (FASB) a mandatat ca fiecare companie deținută

public din Statele Unite să emită o situație anuală a fluxului de numerar în plus față de - rapoartele financiare obișnuite. Declarația include toate încasările și plățile de numerar în operațiuni, investiții și finanțare. Acesta completează Declarația privind schimbările în poziție financiară inclusă anterior în rapoartele anuale ale tuturor companiilor deținute public. Un buget de numerar pentru anul 2011 pentru Toddler Toy Company este prezentat în Tabelul 8-13. Rețineți că Toddler nu se așteaptă să aibă un excedent de numerar până în noiembrie 2011.

Bugetele financiare au unele limitări. În primul rând, programele bugetare pot deveni atât de detaliate încât sunt greoaie și excesiv de costisitoare. Suprabugetarea sau subbugetarea poate cauza probleme. În al doilea rând, bugetele financiare pot deveni un substitut pentru obiective. Un buget este un instrument și nu un scop în sine. În al treilea rând, bugetele pot ascunde ineficiențele dacă se bazează doar pe precedent, mai degrabă decât pe evaluarea periodică a circumstanțelor și standardelor. În cele din urmă, bugetele sunt uneori folosite ca instrumente de tiranie care au ca rezultat frustrare, resentimente, absenteism și o cifră mare de afaceri. Pentru a minimiza efectul acestei ultime preocupări, managerii ar trebui să sporească participarea subordonaților la pregătirea bugetelor.

Evaluarea valorii unei afaceri

Evaluarea valorii unei afaceri este esențială pentru implementarea strategiei, deoarece strategiile integrative, intensive și de diversificare sunt adesea implementate prin achiziționarea altor firme. Alte strategii, cum ar fi retragerea și cesionarea, pot duce la vânzarea unei divizii a unei organizații sau a firmei în sine. Mii de tranzacții au loc în fiecare an în care afacerile sunt cumpărate sau vândute în Statele Unite. În toate aceste cazuri, este necesar să se stabilească valoarea financiară sau valoarea în numerar a unei afaceri pentru a implementa cu succes strategiile.

Toate diferitele metode de determinare a valorii unei afaceri pot fi grupate în trei abordări principale: ce deține o firmă, ce câștigă o firmă sau ce va aduce o firmă pe piață. Dar este important să ne dăm seama că evaluarea nu este o știință exactă. Evaluarea valorii unei firme se bazează pe fapte financiare, dar bunul simț și judecata intuitivă trebuie să intre în proces. Este dificil să atribuiți o valoare monetară unor factori, cum ar fi o bază de clienți loiali, un istoric de creștere, procese legale în curs,

TABELUL 8-13 Bugetul de numerar pe șase luni pentru compania de jucării pentru copii mici în 2011

Buget de numerar (în mii)	iulie	aug.	Sept.	oct.	nov.	Dec.	ian.
Chitanțe							
Colecții	12.000 USD	21.000 USD	31.000	35.000 USD	22.000 USD	18.000 USD	11.000
Plăți							
Achizitii	14.000	21.000	28.000	14.000	14.000	7.000	
Salariile și Salariile	1.500	2.000	2.500	1.500	1.500	1.000	
Chirie	500	500	500	500	500	500	
Alte Cheltuieli	200	300	400	200	—	100	
Impozite	—	8.000	—	—	—	—	
Plata la aparat	—	—	10.000	—	—	—	
Plăți totale	16.200 USD	31.800 USD	41.400	16.200 USD	16.000 USD	8.600	
Câștig (pierdere) net în numerar în cursul	-4.200	-10.800	-10.400	18.800	6.000	9.400	
Numerar la începutul lunii dacă nu se face niciun împrumut	6.000	1.800	-9.000	-19.400	-600	5.400	
Numerar cumulat (Numerar la început plus câștiguri sau minus pierderi)	1.800	-9.000	-19.400	-600	5.400	14.800	
Nivelul mai puțin dorit de numerar	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	
Total împrumuturi restante pentru menținerea soldului de numerar de	3.200 USD	14.000 USD	24.400 USD	5.600 USD	—	—	
Excedent de numerar	—	—	—	—	400	9.800	

angajați dedicați, un contract de închiriere favorabil, un rating de credit prost sau brevete bune - care pot să nu fie reflectate în situațiile financiare ale unei firme. De asemenea, diferite metode de evaluare vor genera totaluri diferite pentru valoarea unei firme și nicio abordare prescrisă nu este cea mai bună pentru o anumită situație. Evaluarea valorii unei afaceri necesită cu adevărat abilități atât calitative, cât și cantitative.

Prima abordare în evaluarea valorii unei afaceri este determinarea valorii sale nete sau

a capitalului propriu. Averea netă reprezintă suma acțiunilor comune, a capitalului vărsat suplimentar și a câștigurilor reportate. După calcularea valorii nete, adăugați sau scădeți o sumă adecvată pentru fondul comercial, activele supraevaluate sau subevaluate și imobilizările necorporale. În timp ce intangibilele includ drepturi de autor, brevete și mărci comerciale, fondul comercial apare numai dacă o firmă achiziționează o altă firmă și plătește mai mult decât valoarea contabilă pentru acea firmă.

Trebuie menționat că Regula 142 a Consiliului pentru Standardele Financiare de Contabilitate (FASB) cere companiilor să admită o dată pe an dacă primele pe care le-au plătit pentru achiziții, numite fondul comercial, au fost o risipă de bani. Fondul de comerț nu este un lucru bun de a avea într-un bilanț. Rețineți în Tabelul 8-14 că fondul comercial al Mattel de 815 milioane USD ca procent din activele sale totale (4.675 milioane USD) este de 17,4%, ceea ce este extrem de mare în comparație cu bunăvoința Nordstrom de 53 milioane USD ca procent din activele sale totale (5661 milioane USD), 0,94%. Procentajul fondului comercial al Pfizer față de totalul activelor este, de asemenea, ridicat la 19,3%.

La sfârșitul anului 2008, Mattel, Nordstrom și Pfizer aveau fond comercial de 815 milioane dolari, 53 milioane dolari și, respectiv, 21,464 miliarde dolari în bilanț. Majoritatea creditorilor și investitorilor consideră că, într-adevăr, fondul de comerț ar trebui adăugat la capitalul propriu în calcularea valorii unei afaceri, dar unii consideră că ar trebui să fie scăzut, iar alții cred că nu ar trebui inclus deloc. Poate că dacă cumpărați sau vindeți afacerea poate determina dacă negociați pentru a adăuga sau scădea fondul comercial în analiză. Fondul comercial este uneori enumerat ca intangibile în bilanț, dar din punct de vedere tehnic, fondul comercial se referă la brevete, mărci comerciale și drepturi de autor, mai degrabă decât valoarea plătită de o firmă față de valoarea contabilă pentru o achiziție, care este fondul comercial. Dacă o firmă a plătit mai puțin decât valoarea contabilă pentru o achiziție, aceasta ar putea fi numită fond comercial negativ, care este un element rând în bilanțul Mattel .

A doua abordare pentru măsurarea valorii unei firme se dezvoltă din convingerea că valoarea oricărei afaceri ar trebui să se bazeze în mare măsură pe beneficiile viitoare pe care proprietarii săi le pot obține prin profitul net. O regulă generală conservatoare este de a stabili valoarea unei afaceri ca fiind de cinci ori profitul anual curent al companiei. Un nivel mediu de profit pe cinci ani ar putea fi, de asemenea, utilizat.

TABELUL 8-14 Analiza valorii companiei pentru Mattel, Nordstrom și Pfizer (sfârșitul anului 2008, în milioane USD, cu excepția prețului acțiunilor și a EPS)

Date de intrare	Mattel	Nordstrom	Pfizer
Capitaluri proprii	2.117 USD	1.210 USD	57.556 USD
Venit net (NI)	379	401	8.104
Prețul stocului	15	10	15
EPS	1.03	1,83	1.19
Număr de acțiuni în circulație	358	215	6.750
Fondul comercial + Intangibile	815	53	21.464
Active totale	235	0	17.721
Analize de valoare de companie			
1. Capitaluri proprii + Fond comercial + Imobilizări necorporale	3.167 USD	1.263 USD	96.741 USD
2. Venitul net x 5	1.895	2.005	40.520
3. (Prețul acțiunilor/EPS) x NI	5.519	2.191	102.151
4. Număr de acțiuni scoase x prețul acțiunilor	5.340	2.150	101.250
5. Medie cu patru metode	3.988	1.902	76.049
$Goodwill/$Total Active	17,4%	0,94%	19,3%

Când utilizați abordarea, rețineți că firmele suprimă în mod normal câștigurile în situațiile lor financiare pentru a minimiza impozitele.

A treia abordare se numește *metoda raportului preț-câștig.* Pentru a utiliza această metodă, împărțiți prețul de piață al acțiunilor comune ale companiei la câștigul anual pe acțiune și înmulțiți acest număr cu venitul net mediu al companiei în

ultimii cinci ani.

A patra metodă poate fi numită *metoda acțiunilor în circulație.* Pentru a utiliza această metodă, pur și simplu înmulțiți numărul de acțiuni în circulație cu prețul de piață per acțiune și adăugați o primă. Prima este pur și simplu o sumă în dolari pe acțiune pe care o persoană sau o firmă este dispusă să o plătească pentru a controla (a achiziționa) cealaltă companie. O companie farmaceutică cu sediul în Tokyo, Astellas Pharma Inc., a lansat recent o preluare nesolicitată a companiei de biotehnologie CV Therapeutics Inc., cu sediul în Palo Alto, California. Astellas a oferit 16 dolari pe acțiune, sau aproape 1 miliard de dolari, ceea ce a reprezentat o primă de 41% față de prețul de închidere al acțiunilor CV de 11,35 dolari pe piața de valori Nasdaq. CEO-ul Astellas a spus: „Suntem dezamăgiți de faptul că consiliul de administrație al CV-ului a respins definitiv ceea ce credem că este o propunere foarte convingătoare, în totalitate în numerar, care le-ar oferi acționarilor o valoare imediată semnificativă, care credem că depășește cu mult ceea ce CV poate realiza ca companie de sine stătătoare."

Evaluările de afaceri devin obișnuite în multe situații. Afacerile au multe motive de implementare a strategiei pentru a-și determina valoarea, pe lângă pregătirea pentru a fi vândute sau pentru a cumpăra alte companii. Planurile pentru angajați, impozitele, pachetele de pensie, fuziunile, achizițiile, planurile de extindere, relațiile bancare, decesul unui principal, divorțul, acordurile de parteneriat și auditurile IRS sunt alte motive pentru o evaluare periodică. Este o afacere bună să înțelegi în mod rezonabil cât valorează firma ta. Aceste cunoștințe protejează interesele tuturor părților implicate

Tabelul 8-14 oferă analizele valorii în numerar pentru trei companii — Mattel, Nordstrom și Pfizer — pentru sfârșitul anului 2008. Observați că există o variație semnificativă între cele patru metode utilizate pentru a determina valoarea în numerar. De exemplu, valoarea companiei de jucării Mattel a variat între 1.895 de miliarde de dolari și 5.519 de miliarde de dolari. Evident, dacă ți-ai vinde compania, ai căuta valori mai mari, în timp ce dacă ai cumpăra o companie ai căuta valori mai mici. În practică, o negociere substanțială are loc pentru a ajunge la un compromis final (sau o sumă medie). De asemenea, recunoașteți că, dacă venitul net al unei firme este negativ, teoretic abordările care implică acea cifră ar avea ca rezultat un număr negativ, ceea ce implică faptul că firma v-ar plăti pentru a le achiziționa. Desigur, obțineți toate datoriile și pasivele firmei într-o achiziție, așa că teoretic acest lucru ar fi posibil.

Decizi dacă să devină public

Devenirea publică înseamnă vânzarea unui procent din compania ta altor persoane pentru a strânge capital; în consecință, diluează controlul proprietarilor asupra firmei. Publicarea nu este recomandată companiilor cu vânzări mai mici de 10 milioane USD, deoarece costurile inițiale pot fi prea mari pentru ca firma să genereze un flux de numerar suficient pentru a face ca publicarea să fie utilă. Un dolar din patru este costul total mediu plătit avocaților, contabililor și asigurătorilor atunci când o emisiune inițială de acțiuni este sub 1 milion de dolari; 1 dolar din 20 va acoperi aceste costuri pentru emisiunile de peste 20 de milioane de dolari.

Pe lângă costurile inițiale asociate cu o ofertă de acțiuni, există costuri și obligații asociate cu raportarea și managementul într-o firmă publică. Pentru firmele cu vânzări de peste 10 milioane USD, trecerea la bursă poate oferi avantaje majore: poate permite firmei să strângă capital pentru a dezvolta noi produse, a construi fabrici, a se extinde, a crește și a comercializa mai eficient produse și servicii.

Probleme de cercetare și dezvoltare (R&D).

de cercetare și dezvoltare (C&D) poate juca un rol esențial în implementarea strategiei. Acești indivizi sunt, în general, însărcinați cu dezvoltarea de noi produse și îmbunătățirea produselor vechi într-un mod care să permită implementarea eficientă a strategiei. Angajații și managerii de cercetare și dezvoltare îndeplinesc sarcini care includ transferul de tehnologie complexă, adaptarea proceselor la materiile prime locale, adaptarea proceselor la piețele locale și modificarea produselor la anumite gusturi și specificații. Strategiile precum dezvoltarea produselor, pătrunderea pe piață și diversificarea aferentă necesită ca noi produse să fie dezvoltate cu succes și ca produsele vechi să fie îmbunătățite semnificativ. Dar nivelul de sprijin al managementului pentru cercetare și dezvoltare este adesea limitat de disponibilitatea resurselor.

Îmbunătățirile tehnologice care afectează produsele și serviciile de consum și industriale scurtează ciclurile de viață ale produselor. Companiile din aproape fiecare industrie se bazează pe dezvoltarea de noi produse și servicii pentru a alimenta profitabilitatea și creșterea. [15] Sondajele sugerează că cele mai de succes organizații folosesc o strategie de cercetare și dezvoltare care leagă oportunitățile externe de punctele forte interne și este legată de obiective. Politicile de cercetare și dezvoltare bine formulate potrivesc oportunitățile pieței cu capacitățile interne. Politicile de cercetare și dezvoltare pot spori eforturile de implementare a strategiei pentru:

1. Subliniați îmbunătățirile produsului sau procesului.
2. Subliniază cercetarea de bază sau aplicată.
3. Fiți lideri sau adepți în cercetare și dezvoltare.

4. Dezvoltați robotică sau procese de tip manual.
5. Cheltuiți o sumă mare, medie sau mică pentru cercetare și dezvoltare.
6. Efectuați cercetare și dezvoltare în cadrul companiei sau să contractați cercetare și dezvoltare cu firme externe.
7. Folosiți cercetători universitari sau cercetători din sectorul privat.

Pfizer Inc. are doar câteva medicamente noi de prezentat pentru bugetul său de cercetare și dezvoltare de 7,5 miliarde de dolari, așa că firma concediază între 5.000 și 8.000 dintre cercetătorii și oamenii de știință din laboratoarele din întreaga lume. Consumatorii lipsiți de numerar își oferă mai puține rețete și apelează din ce în ce mai mult la medicamentele generice. Pfizer se pregătește pentru expirarea în 2011 a brevetului său pentru combaterea colesterolului Lipitor, cel mai bine vândut medicament din lume, care singur reprezintă un sfert din veniturile anuale de aproximativ 48 de miliarde de dolari ale Pfizer. Bugetul de cercetare și dezvoltare al Pfizer de 7,5 miliarde de dolari este cel mai mare dintre orice producător de medicamente. Compania a abandonat recent două medicamente aproape gata de a fi lansate pe piață - spray de insulină Exubera și un medicament succesor Lipitor - după ce a cheltuit miliarde pentru a le dezvolta. Domeniile de cercetare pe care Pfizer iese includ anemia, sănătatea oaselor, tulburările gastrointestinale, obezitatea, bolile hepatice, osteoartrita și boala arterelor periferice.

Trebuie să existe interacțiuni eficiente între departamentele de cercetare și dezvoltare și alte departamente funcționale în implementarea diferitelor tipuri de strategii de afaceri generice. Conflictele dintre departamentele de marketing, finanțe/contabilitate, cercetare și dezvoltare și sistemele informaționale pot fi minimizate cu politici și obiective clare. Tabelul 8-15 oferă câteva exemple de activități de cercetare și dezvoltare care ar putea fi necesare pentru implementarea cu succes a diferitelor strategii . Multe companii de utilități, energie și automobile din SUA își angajează departamentele de cercetare și dezvoltare pentru a determina modul în care firma își poate reduce eficient emisiile de gaze.

TABELUL 8-15 Implicarea în cercetare și dezvoltare în Selected Strategie-Situații de Implementare

organizație	Strategia fiind tipul de implementat	Activitate de cercetare și dezvoltare
Companie farmaceutică	Dezvoltare de produse	Testați efectele unui nou medicament asupra diferitelor subgrupe.
Producător de bărci	Diversificare aferentă	Testați performanța diferitelor modele de chilă în
Producător de recipiente din plastic	Pătrundere pe piață	Dezvoltați un recipient biodegradabil.
Companie de electronice	Dezvoltarea pieței	Dezvoltarea unui sistem de telecomunicații într-o țară străină.

Multe firme se luptă cu decizia de a dobândi expertiză în cercetare și dezvoltare de la firme externe sau de a dezvolta expertiză în cercetare și dezvoltare pe plan intern. Următoarele îndrumări pot fi folosite pentru a ajuta la luarea acestei decizii:

1. Dacă rata progresului tehnic este lentă, rata de creștere a pieței este moderată și există bariere semnificative în calea posibililor noi intrați, atunci C&D internă este soluția preferată. Motivul este că R&D, dacă are succes, va avea ca rezultat un monopol temporar al produsului sau al procesului pe care compania îl poate exploata.
2. Dacă tehnologia se schimbă rapid și piața crește încet, atunci un efort major în cercetare și dezvoltare poate fi foarte riscant, deoarece poate duce la dezvoltarea unei tehnologii în cele din urmă învechite sau pentru care nu există piață.
3. Dacă tehnologia se schimbă lent, dar piața crește rapid, în general nu este suficient timp pentru dezvoltarea internă. Abordarea prescrisă este de a obține expertiză în cercetare și dezvoltare pe o bază exclusivă sau neexclusivă de la o firmă externă.
4. Dacă atât progresul tehnic, cât și creșterea pieței sunt rapide, expertiza în cercetare și dezvoltare ar trebui obținută prin achiziționarea unei firme bine stabilite în industrie. [16]

Există cel puțin trei abordări majore de cercetare și dezvoltare pentru implementarea strategiilor. Prima strategie este de a fi prima firmă care va comercializa noi produse tehnologice. Aceasta este o strategie plină de farmec și incitantă, dar și una periculoasă. Firme precum 3M și General Electric au avut succes cu această abordare, dar multe alte firme de pionierat au căzut, firmele rivale luând inițiativa.

O a doua abordare de cercetare și dezvoltare este de a fi un imitator inovator al produselor de succes, minimizând astfel

riscurile și costurile de pornire. Această abordare presupune să permită unei firme de pionier să dezvolte prima versiune a noului produs și să demonstreze că există o piață. Apoi, firmele întârziate dezvoltă un produs similar. Această strategie necesită personal excelent de cercetare și dezvoltare și un departament de marketing excelent.

O a treia strategie de cercetare și dezvoltare este de a fi un producător cu costuri reduse, producând în masă produse similare, dar mai puțin costisitoare decât produsele introduse recent. Pe măsură ce un produs nou este acceptat de clienți, prețul devine din ce în ce mai important în decizia de cumpărare. De asemenea, marketingul de masă înlocuiește vânzarea personală ca strategie de vânzare dominantă. Această strategie de cercetare și dezvoltare necesită investiții substanțiale în instalații și echipamente, dar mai puține cheltuieli în cercetare și dezvoltare decât cele două abordări descrise anterior.

Activitățile de cercetare și dezvoltare între firmele americane trebuie să fie mai strâns aliniate la obiectivele de afaceri. Trebuie să existe o comunicare extinsă între managerii de cercetare și dezvoltare și strategii. Corporațiile experimentează cu diferite metode pentru a obține acest climat de comunicare îmbunătățit, inclusiv diferite roluri și aranjamente de raportare pentru manageri și noi metode pentru a reduce timpul necesar ideilor de cercetare pentru a deveni realitate.

Poate că cea mai actuală tendință în managementul cercetării și dezvoltării a fost ridicarea vălului secretului prin care firmele, chiar și concurenții majori, își unesc forțele pentru a dezvolta noi produse . Colaborarea este în creștere din cauza noilor presiuni competitive, a costurilor de cercetare în creștere, a problemelor de reglementare în creștere și a programelor accelerate de dezvoltare a produselor. Companiile nu numai că lucrează mai strâns între ele în cercetare și dezvoltare, dar apelează și la consorții de la universități pentru nevoile lor de cercetare și dezvoltare. Peste 600 de consorții de cercetare funcționează acum în Statele Unite. Ridicarea secretului de cercetare și dezvoltare în rândul multor firme prin colaborare a permis comercializarea de noi tehnologii și produse chiar înainte ca acestea să fie disponibile pentru vânzare. De exemplu, unele firme colaborează la proiectarea eficientă a panourilor solare pentru alimentarea caselor și a întreprinderilor.

Probleme legate de sistemele informatice de management (MIS).

Firmele care adună, asimilează și evaluează informațiile externe și interne cel mai eficient câștigă avantaje competitive față de alte firme. A avea un *sistem informațional de management (MIS)* eficient poate fi cel mai important factor în diferențierea firmelor de succes de cele care nu au succes. Procesul de management strategic este facilitat enorm în firmele care au un sistem informatic eficient.

Colectarea, preluarea și stocarea informațiilor pot fi utilizate pentru a crea avantaje competitive în moduri precum vânzarea încrucișată către clienți, monitorizarea furnizorilor, informarea managerilor și angajaților, coordonarea activităților între divizii și gestionarea fondurilor. La fel ca inventarul și resursele umane, informațiile sunt acum recunoscute ca un bun organizațional valoros care poate fi controlat și gestionat. Firmele care implementează strategii folosind cele mai bune informații vor obține avantaje competitive în secolul XXI.

Un sistem informatic bun poate permite unei firme să reducă costurile. De exemplu, comenzile online de la vânzători la unitățile de producție pot scurta timpul de comandă a materialelor și pot reduce costurile de stoc. Comunicațiile directe între furnizori, producători, marketeri și clienți pot lega elementele lanțului valoric ca și cum ar fi o singură organizație. Imbunatatirea calitatii si a serviciilor rezulta adesea dintr-un sistem informatic imbunatatit.

Firmele trebuie să fie din ce în ce mai preocupate de hackerii de computere și să ia măsuri specifice pentru a securiza și proteja comunicațiile corporative, fișierele, comenzile și afacerile - desfășurate pe internet. Mii de companii astăzi sunt afectate de hackeri care includ angajați nemulțumiți, concurenți, adolescenți plictisiți, sociopați, hoți, spioni și agenți angajați. Vulnerabilitatea computerului este o durere de cap uriașă și costisitoare.

Dun & Bradstreet este o companie exemplu care are un sistem informatic excelent. Fiecare client și client D&B din lume are un număr separat din nouă cifre. Baza de date de informații asociate fiecărui număr a devenit atât de utilizată încât este ca un număr de securitate socială de afaceri. D&B culege mari avantaje competitive din sistemul său informatic.

În multe firme, tehnologia informației elimină locul de muncă și le permite angajaților să lucreze acasă sau oriunde, oricând. Conceptul mobil de muncă permite angajaților să lucreze în ziua tradițională de lucru de la 9 la 5 în oricare dintre cele 24 de fusuri orare de pe glob. Software-ul accesibil pentru videoconferințe desktop permite angajaților să „transmite" ori de câte ori este nevoie. Orice manager sau angajat care călătorește mult în afara biroului este un candidat bun pentru a lucra acasă, mai degrabă decât într-un birou oferit de firmă. Reprezentanții de vânzări sau consultanții sunt exemple bune, dar orice persoană a cărei muncă implică în mare măsură să vorbească cu alții sau să manipuleze informații ar putea funcționa cu ușurință acasă cu sistemul informatic și software-ul adecvat.

Mulți oameni văd că tendința de birou fără birou duce la o reapariție a unității familiale în societatea americană. Chiar și designul caselor se poate schimba de la a avea suprafețe mari deschise la a avea mai multe suprafețe mici private, care să conducă la îndeplinirea lucrărilor. [17]

Concluzie

Implementarea cu succes a strategiei depinde de cooperarea dintre toți managerii funcționali și de divizii dintr-o organizație. Departamentele de marketing sunt de obicei însărcinate cu implementarea strategiilor care necesită creșteri semnificative ale veniturilor din vânzări în domenii noi și cu produse noi sau îmbunătățite. Managerii financiari și contabili trebuie să elaboreze abordări eficiente de implementare a strategiei la costuri reduse și riscuri minime pentru firma respectivă. Managerii de cercetare și dezvoltare trebuie să transfere tehnologii complexe sau să dezvolte noi tehnologii pentru a implementa cu succes strategii. Managerii de sisteme informatice sunt chemați din ce în ce mai mult să ofere conducere și instruire pentru toți indivizii din firmă. Natura și rolul activităților de marketing, finanțe/contabilitate, cercetare și dezvoltare și sistemele de management al informațiilor, împreună cu activitățile de management descrise în Capitolul 7, determină în mare măsură succesul organizațional.

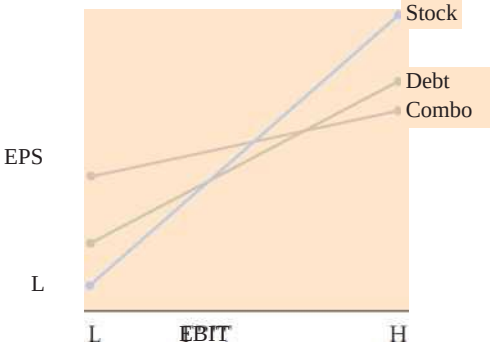
Termeni și concepte cheie

Cash Budget (p. 272)
EPS/EBIT Analysis (p. 262)
Financial Budget (p. 271)
Management Information System (MIS) (p. 277)
Market Segmentation (p. 257)
Marketing Mix Variables (p. 258)
Multidimensional Scaling (p. 260)
Outstanding Shares Method (p. 275)
Price-Earnings Ratio Method (p. 275)
Product Positioning (p. 257)
Projected Financial Statement Analysis (p. 266)
Purpose-Based Marketing (p. 257)
Research and Development (R&D) (p. 275)
Tweet (p. 255)
Vacant Niche (p. 260)
Wikis (p. 253)

Probleme pentru revizuire și discuție

1. Examinați site-ul Web al unei companii cu care sunteți familiarizat. Discutați în ce măsură acea organizație a instituit noile principii de marketing conform lui Parise, Guinan și Weinberg.
2. Pentru companii, în general, identificați și discutați trei oportunități și trei amenințări asociate activităților de rețele sociale de pe Internet.
3. Sunteți de acord sau dezacord cu următoarea afirmație? „Telespectatorii sunt spectatori pasivi ai reclamelor, în timp ce utilizatorii de internet joacă un rol activ în alegerea la ce să se uite, astfel încât clienții de pe internet sunt mai greu de atins pentru marketeri.” Explicați-vă raționamentul.
4. Cât de important sau de relevant credeți că este „marketingul bazat pe scop” pentru organizații de astăzi?
5. De ce este esențial ca organizațiile să segmenteze piețele și să vizeze anumite grupuri de consumatori?
6. Explicați cum și de ce Internetul face segmentarea pieței mai ușoară.
7. O regulă de poziționare a produsului dată în capitol este că „Când sunt doar doi concurenți, mijlocul devine poziția strategică preferată”. Ilustrați acest lucru pentru industria navelor de croazieră, unde domină două firme, Carnival și Royal Caribbean. Ilustrați acest lucru pentru industria construcțiilor de avioane comerciale, unde Boeing și Airbus domină.
8. Cum ar putea/ar afecta dividendele o analiză EPS/EBIT? Ar fi corect să ne referim la „câștigurile după impozite, dobânzi și dividende” ca rezultat reportat pentru un anumit an?
9. În efectuarea unei analize EPS/EBIT, de unde provin numerele din primul rând (EBIT)?
10. În efectuarea unei analize EPS/EBIT, de unde provine procentul cotei de impozitare?
11. Pentru Compania Litten din Tabelul 8-8, ce ar trebui să aibă valoarea profitului reținut a fost în 2009 în bilanț, având în vedere că valoarea NI-DIV 2010 era de 4 USD?
12. Arătați algebric că formula raportului preț câștig este identică cu numărul de acțiuni în circulație înmulțit cu formula prețului acțiunilor. De ce valorile obținute din aceste două metode sunt uneori diferite?
13. În termeni contabili, distingeți între imobilizările necorporale și fondul comercial dintr-un bilanț. De ce aceste două elemente rămân, în general, aceleași în situațiile financiare proiectate?
14. Care sunt cele trei abordări majore de cercetare și dezvoltare pentru implementarea strategiilor? Ce abordare ați prefera ca proprietar al unei mici companii de software? De ce?
15. Să presupunem că compania dvs. tocmai a achiziționat o firmă care produce mașini de tuns iarba care funcționează cu baterii și că strategii doresc să implementeze o strategie de penetrare a pieței. Cum ați segmenta piața pentru acest produs? Justificați-vă răspunsul.
16. Explicați cum ați estima valoarea totală a unei afaceri.
17. Diagramați și etichetați clar o hartă de poziționare a produsului care include șase lanțuri de restaurante fast-food.
18. Explicați de ce analiza EPS/EBIT este o tehnică centrală de implementare a strategiei.
19. Cum ar diferi rolul C&D în implementarea strategiei între organizațiile mici și cele mari?
20. Discutați limitele analizei EPS/EBIT.
21. Explicați modul în care implicarea managerilor de marketing, finanțe/contabilitate, cercetare și dezvoltare și management al sistemelor informaționale în formularea strategiei poate îmbunătăți implementarea strategiei.
22. Luați în considerare următoarea afirmație: „Veniturile reportate din bilanț nu sunt bani disponibili pentru finanțarea implementării strategiei”. Este adevărat sau fals? Explica.
23. Explicați de ce analiza situațiilor financiare proiectate este considerată atât un instrument de formulare a strategiei, cât și un instrument de implementare a strategiei.

24. Descrieți câteva activități de marketing, finanțe/contabilitate, cercetare și dezvoltare și sisteme de informare de management pe care un mic lanț de restaurante le-ar putea întreprinde pentru a se extinde într-un stat vecin.
25. Ce efect are comerțul electronic asupra eforturilor firmelor de a segmenta piețele?
26. Cum a schimbat Legea Sarbanes-Oxley din 2002 modul de gestionare a situațiilor financiare de către CEO și CFO?
27. În ce măsură ați fost expus problemelor legate de mediul natural în cursurile dvs. de afaceri? Care curs a oferit cea mai mare acoperire? Ce procent din cursurile dvs. de afaceri nu au oferit nicio acoperire? Comentariu.
28. Finalizați următoarea analiză EPS/EBIT pentru o companie al cărei preț al acțiunilor este de 20 USD, rata dobânzii la fonduri este de 5%, rata de impozitare este de 20%, numărul de acțiuni în circulație este de 500 de milioane și intervalul EBIT este de 100 milioane USD până la 300 milioane USD. Firma trebuie să strângă capital de 200 de milioane de dolari. Utilizați tabelul însoțitor pentru a finaliza lucrarea.
29. În ce condiții ar scădea profitul reportat din bilanţ de la un an la altul?
30. Cu propriile cuvinte, enumerați toți pașii în elaborarea situațiilor financiare proiectate.
31. Pe baza situațiilor financiare furnizate pentru McDonald's (p. 31-32), câte dividende în dolari a plătit McDonald's în 2007? În 2008?
32. Pe baza situațiilor financiare furnizate în acest capitol pentru Compania Litten, calculați valoarea acestei companii dacă știți că prețul acțiunilor sale este de 20 USD și are 1 milion de acțiuni în circulație. Calculați patru moduri diferite și media.
33. De ce ar trebui să aveți grijă să nu folosiți orbește procentele istorice în elaborarea situațiilor financiare proiectate?
34. În elaborarea situațiilor financiare proiectate, ce ar trebui să faceți dacă suma de dolari pe care trebuie să o puneți în contul de numerar (pentru a face soldul extrasului) este mult mai mare (sau mai mică) decât doriți?
35. De ce este important și necesar să segmentăm piețele și grupurile țintă de clienți, mai degrabă decât piața către toți consumatorii posibili?
36. În detaliu, explicați următorul grafic EPS/EBIT.



100% Common Stock	100% Debt Financing	20% Debt-80%Stock
EBIT		
Interest		
EBT		
Taxes		
EAT		
# Shares		
EPS		

Note

1. Leslie Miller and Elizabeth Weise, "E-Privacy—FTC Studies 'Profiling' by Web Sites," *USA Today* (November 8, 1999): 1A, 2A.
2. Salvatore Parise, Patricia Guinan, and Bruce Weinberg, "The Secrets of Marketing in a Web 2.0 World," *Wall Street Journal* (December 15, 2008): R1.
3. Kathy Chu and Kim Thai, "Banks Jump on Twitter Wagon," *USA Today* (May 12, 2009): B1.
4. Emily Steel, "Car Makers Take Case to the Web," *Wall Street Journal* (December 5, 2006): B7; Salvatore Parise, Patricia Guinan, and Bruce Weinberg, "The Secrets of Marketing in a Web 2.0 World," *Wall Street Journal* (December 15, 2008): R1.

5. Laura Petrecca, „PR-ul negativ călătorește rapid online”, *USA Today,* 8 decembrie 2008; Emily Steel, „MySpace Weds the Wider Web”, *Wall Street Journal* (decembrie 9, 2008): B5; Bruce Horowitz, „Coșmarul lui Domino oferă lecții pentru marketeri”, *Wall Street Journal* (16 aprilie 2009): 3B.
6. Tom Wright, „Poor Nations Go Online on Cell Phones”, *Wall Street Journal* (5 decembrie 2008): B8.
7. Ellen Byron, „Un nou cuplu ciudat: Google, P&G Swap Lucrătorii pentru a stimula inovația”, *Wall Street Journal* (19 noiembrie 2008): A1.
8. Emily Steel, „Ad-Spending Forecasts Are Glum”, *Wall Street Journal* (8 decembrie 2008): B5.
9. Susanne Vranica, „Veteran Marketer Promotes a New Kind of Selling”, *Wall Street Journal* (31 octombrie 2008): B4.
10. Betsy McKay și Suzanne Vranica, „Coca-Cola Ads Will Folosiți optimismul pentru a vinde Coca-Cola”, *Wall Street Journal* (14 ianuarie 2009): B6.
11. Ralph Biggadike, „Contribuțiile marketingului la Management strategic”, *Academy of Management Review* 6, nr. 4 (octombrie 1981): 627.
12. Jilian Mincer, „Small Businesses Find a New Source of Funding”, *Wall Street Journal* (3 martie 2009): B7.
13. Phyllis Plitch, „Companiile din multe sectoare oferă a Pro Forma Makeover, Survey Finds,” *Wall Street Journal* (22 ianuarie 2002): A4.
14. Michael Rapoport, „Pro Forma este un obicei greu de rupere”,
15. Amy Merrick, „Cheltuielile de cercetare din SUA vor crește 3,2 procente”, *Wall Street Journal* (28 decembrie 2001): A2.
16. Pier Abetti, „Tehnologia: o strategie cheie Resource”, *Management Review* 78, nr. 2 (februarie 1989): 38.
17. Adaptare după Edward Baig, „Welcome to the Officeless Office”, *BusinessWeek* (26 iunie 1995).

Lecturi curente

Balmer, John M., Helen Stuart și Stephen A. Greyser. „Alinierea identității și strategiei: branding corporativ la British Airways la sfârșitul secolului al XX-lea.” *California Management Review* (primăvara 2009): 6-23.

Bartol, Kathryn M., Dmitry M. Khanin, Michael D. Pfarrer, Ken G. Smith și Xiaomeng Zhang. „CEO pe margine: manipularea câștigurilor și dezalinierea stimulentelor pe bază de acțiuni.” *The Academy of Management Journal* 51, nr. 2 (aprilie 2008): 241.

Choi, Jaepil și Heli Wang. „Relațiile cu părțile interesate și persistența performanței financiare corporative.” *Jurnalul de management strategic* (august 2009): 895-907.

Fernando, Chitru S. și Mark P Sharfman. „Managementul riscului de mediu și costul capitalului”. *Jurnalul de Management Strategic* 29, nr. 6 (iunie 2008): 569.

Finkbeiner, Carl, Dominique M. Hanssens și Daniel Thorpe. „Marketing atunci când capitalul clienților contează.” *Harvard Business Review* (mai 2008): 117.

Harrington, Richard J. și Anthony K. Tjan. „Transformarea strategiei un client la un moment dat.” *Harvard Business Review* (martie 2008): 62.

Kumar, Minu și Charles H. Noble. „Folosirea strategică a designului de produs pentru a crea conexiuni mai profunde cu consumatorii.” *Orizonturi de afaceri* 51, nr. 5 (septembrie-octombrie 2008): 441.

Levitas, Edward și Ann McFadyen. „Gestionarea lichidității în firmele intensive în cercetare: efectele de semnalizare și fluxuri de numerar ale brevetelor și activităților alianței.” *Jurnalul de management strategic* (iunie 2009): 659-678.

Morgan, Neil, Douglas Vorhies și Charlotte Mason. „Orientarea spre piață, abilitățile de marketing și performanța firmei.” *Jurnal de management strategic* (august 2009): 909-920.

Chowdhury, Shamaud și Eric Wang. „Tipuri de activism instituțional și compensarea CEO: o analiză în serie de timp a marilor corporații canadiene.” *Journal of Management* (februarie 2009): 5-38.

ASIGURAREA EXERCIȚIILOR DE ÎNVĂȚARE

Asigurarea învățării Exercițiul 8A

Dezvoltarea unei hărți de poziționare a produsului pentru McDonald's

Scop

Organizațiile monitorizează continuu modul în care produsele și serviciile lor sunt poziționate în raport cu concurenții. Aceste informații sunt utile în special pentru managerii de marketing, dar sunt folosite și de alți manageri și strategi.

Instrucţiuni

Pasul 1 Pe o foaie separată de hârtie, dezvoltați o hartă de poziționare a produsului pentru McDonald's, Wendy's, Burger King și Hardee's. Includeți în diagrama dvs.

Pasul 2 La tablă, diagramați harta de poziționare a produsului.

Pasul 3 Comparați harta de poziționare a produsului cu cele reprezentate de alți studenți. Discutați orice diferențe majore.

Asigurarea învățării Exercițiul 8B

Efectuarea unei analize EPS/EBIT pentru McDonald's

Scop

O analiză EPS/EBIT este una dintre cele mai utilizate tehnici pentru a determina măsura în care datoria și/sau stocul ar trebui utilizate pentru finanțarea strategiilor de implementat. Acest exercițiu vă poate ajuta să exersați efectuarea analizei EPS/EBIT.

Instrucțiuni (1-1-10 Date)

Să presupunem că McDonald's trebuie să strângă 1 miliard de dolari pentru a se extinde în Africa. Stabiliți dacă McDonald's ar fi trebuit să folosească toată datoria, toate acțiunile sau o combinație de 50-50 de datorii și acțiuni pentru a finanța această strategie de dezvoltare a pieței. Să presupunem o rată de impozitare de 38 la sută, o rată a dobânzii de 5 la sută, prețul acțiunilor McDonald's de 50 USD per acțiune și un dividend anual de 0,30 USD per acțiune de acțiuni comune. Intervalul EBIT pentru 2010 este între 6,332 miliarde USD și 9 miliarde USD. Un total de 1 miliard de acțiuni ordinare sunt în circulație. Elaborați un grafic EPS/EBIT pentru a reflecta analiza dvs.

Asigurarea învățării Exercițiul 8C

Pregătirea situațiilor financiare proiectate pentru McDonald's

Scop

Acest exercițiu este conceput pentru a vă oferi experiență în pregătirea

situațiilor financiare proiectate. Analiza pro forma este o tehnică centrală de implementare a strategiei, deoarece permite managerilor să anticipeze și să evalueze rezultatele așteptate ale diferitelor abordări de implementare a strategiei.

Instrucţiuni

Pasul 1 Lucrați cu un coleg de clasă. Elaborați o declarație de venit și un bilanţ estimat pentru 2008 pentru McDonald's. Să presupunem că McDonald's intenționează să strângă 900 de milioane de dolari în 2010 pentru a începe să deservească Africa și intenționează să obțină finanțare de 50% de la o bancă și finanțare de 50% dintr-o emisiune de acțiuni. Faceți alte ipoteze după cum este necesar și prezentați-le clar în formă scrisă.

Pasul 2 Calculați raportul actual McDonald's, raportul datorie/capital propriu și raportul rentabilitate a investiției pentru 2008 și 2009. Cum se compară ratele dumneavoastră proiectate pentru 2010 cu rapoartele din 2008 și 2009? De ce este important să facem această comparație? Utilizați http://finance.yahoo.com pentru a obține situații financiare pentru 2009.

Pasul 3 Aduceți declarațiile proiectate la clasă și discutați orice probleme sau întrebări pe care le-ați întâlnit.

Pasul 4 Comparați declarațiile dumneavoastră proiectate cu afirmațiile altor elevi. Ce diferențe majore există între analiza dumneavoastră și munca altor studenți?

Asigurarea învățării Exercițiul 8D

Determinarea valorii în numerar a McDonald's

Scop

Este pur și simplu o bună practică de afaceri să determinați periodic valoarea financiară sau valoarea în numerar a companiei dumneavoastră. Acest exercițiu vă oferă să exersați determinarea valorii totale a unei companii folosind mai multe metode. Utilizați datele de la sfârșitul anului 2008, așa cum sunt prezentate în Cazul de coeziune de la paginile 31-32.

Instrucţiuni

Pasul 1 Calculați valoarea financiară a McDonald's pe baza a patru metode: (1) valoarea netă sau capitalul propriu, (2) valoarea viitoare a câștigurilor McDonald's, (3) raportul preț-câștiguri și (4) metoda acțiunilor în circulație.

Pasul 2 Într-o sumă de dolari, cât valorează McDonald's?

Pasul 3 Comparați analizele și concluziile dvs. cu cele ale altor studenți.

Asigurarea învățării Exercițiul 8E

Dezvoltarea unei hărți de poziționare a produsului pentru universitatea mea

Scop

Scopul acestui exercițiu este să vă exerseze dezvoltarea hărților de poziționare a produsului. Organizațiile nonprofit, cum ar fi universitățile, folosesc din ce în ce mai mult hărți de poziționare a produselor pentru a determina modalități eficiente de implementare a strategiilor.

Instrucţiuni

Pasul 1 Alăturați-vă cu alte două persoane din clasă pentru a forma un grup de trei.

Pasul 2 Pregătiți împreună o hartă de poziționare a produsului care include instituția dvs. și alte patru colegii sau universități din statul dumneavoastră.

Pasul 3 La tablă, diagramați harta de poziționare a produsului.

Pasul 4 Discutați diferențele dintre hărțile diagramate pe tablă.

Asigurarea învățării Exercițiul 8F

Băncile au nevoie de situații financiare proiectate?

Scop

Scopul acestui exercițiu este de a explora importanța practică și utilizarea situațiilor financiare proiectate în afacerile bancare.

Instrucţiuni

Contactați doi bancheri locali prin telefon și căutați răspunsuri la întrebările care urmează. Înregistrați răspunsurile pe care le primiți și raportați concluziile dvs. clasei.

1. Banca dvs. solicită situații financiare proiectate ca parte a unei cereri de împrumut pentru afaceri?
2. Cum folosește banca dumneavoastră situațiile financiare proiectate atunci când acestea fac parte dintr-o cerere de împrumut pentru afaceri?
3. Ce sfaturi speciale le oferiți potențialilor împrumutați de afaceri în pregătirea situațiilor financiare proiectate?

PARTEA 4
Evaluarea Strategiei

CAPITOLUL 9
Revizuirea, evaluarea și controlul strategiei

OBIECTIVELE CAPITOLUL

After studying this chapter, you should be able to do the following:

1. Describe a practical framework for evaluating strategies.
2. Explain why strategy evaluation is complex, sensitive, and yet essential for organizational success.
3. Discuss the importance of contingency planning in strategy evaluation.
4. Discuss the role of auditing in strategy evaluation.
5. Explain how computers can aid in evaluating strategies.
6. Discuss the Balanced Scorecard.
7. Discuss three twenty-first-century challenges in strategic management.

Asigurarea exercițiilor de învățare

Asigurarea învățării Exercițiul 9A
Pregătirea unui raport de evaluare a strategiei pentru McDonald's

Asigurarea învățării Exercițiul 9B Evaluarea universității mele Strategii

Sursa: Shutterstock/Diego Cervo

„Citate notabile”

"Controalele complicate nu funcționează. Ele încurcă. Ei direcționează greșit atenția de la ceea ce urmează să fie controlat către mecanica și metodologia controlului."

— Seymour Tilles

"Deși Planul A poate fi selectat ca fiind cel mai realist... celelalte alternative majore nu trebuie uitate. Ele pot servi ca planuri de urgență."

— Dale McConkey

„Organizațiile sunt cele mai vulnerabile atunci când sunt în vârful succesului lor.”

-RT Lenz

„Evaluarea strategiei trebuie să faciliteze cât mai ușor managerilor să își revizuiască planurile și să ajungă la un acord rapid asupra schimbărilor.”

— Dale McConkey

"În timp ce strategia este un cuvânt care este de obicei asociat cu viitorul, legătura sa cu trecutul nu este mai puțin centrală. Viața este trăită înainte, dar înțeleasă înapoi. Managerii pot trăi strategia în viitor, dar o înțeleg prin trecut."

— Henry Mintzberg

„Dacă evaluarea strategiei nu este efectuată în mod serios și sistematic și dacă strategii nu sunt dispuși să acționeze în funcție de rezultate, energia va fi epuizată pentru apărarea ieri. Nimeni nu va avea timp, resurse sau voință să lucreze la exploatarea azi, cu atât mai puțin să lucreze la realizarea de mâine.”

— Peter Drucker

„Executivi, consultanți și profesori de școală B sunt cu toții de acord că planificarea strategică este acum cea mai importantă problemă de management și va rămâne așa în următorii cinci ani. Strategia a devenit o parte a agendei principale a multor organizații de astăzi.

—John Byrne

„Planificatorii nu trebuie să planifice, ci să servească drept facilitatori, catalizatori , solicitanți, educatori și sintetizatori pentru a ghida procesul de planificare în mod eficient.”

-O. Hax şi N. Majluf

Mergi *bine* într-o economie slabă. Cum?

Magazine de familie de dolari

Founded in 1959 by the father of CEO Howard Levine, Family Dollar Stores (FDO) is doing great in the ongoing recession as cash-strapped consumers hunt for bargains. The company's second-quarter 2009 results exceeded expectations: Sales were up 8.7 percent from last year to $2 billion. Pro-forma earnings are expected to be between 59 and 61 cents per share, safely ahead of the consensus estimate of 50 cents. Family Dollar's same-store sales, a key retail metric, were up 6.4 percent the second quarter of 2009. FDO's fiscal 2009 3rd quarter earnings increased another 36 percent.

Family Dollar's earnings held up well throughout the global recession, beating estimates in each of the last four quarters. The company was one of three S&P 500 companies to have a rising stock price in 2008. For fiscal 2008, FDO's sales increased from $6.8 billion to $6.9 billion. The company's net income for 2008 was $233 million.

The nation's number two dollar store (behind Dollar General), Family Dollar targets women shopping for a family that earns less than $30,000 a year. Family Dollar

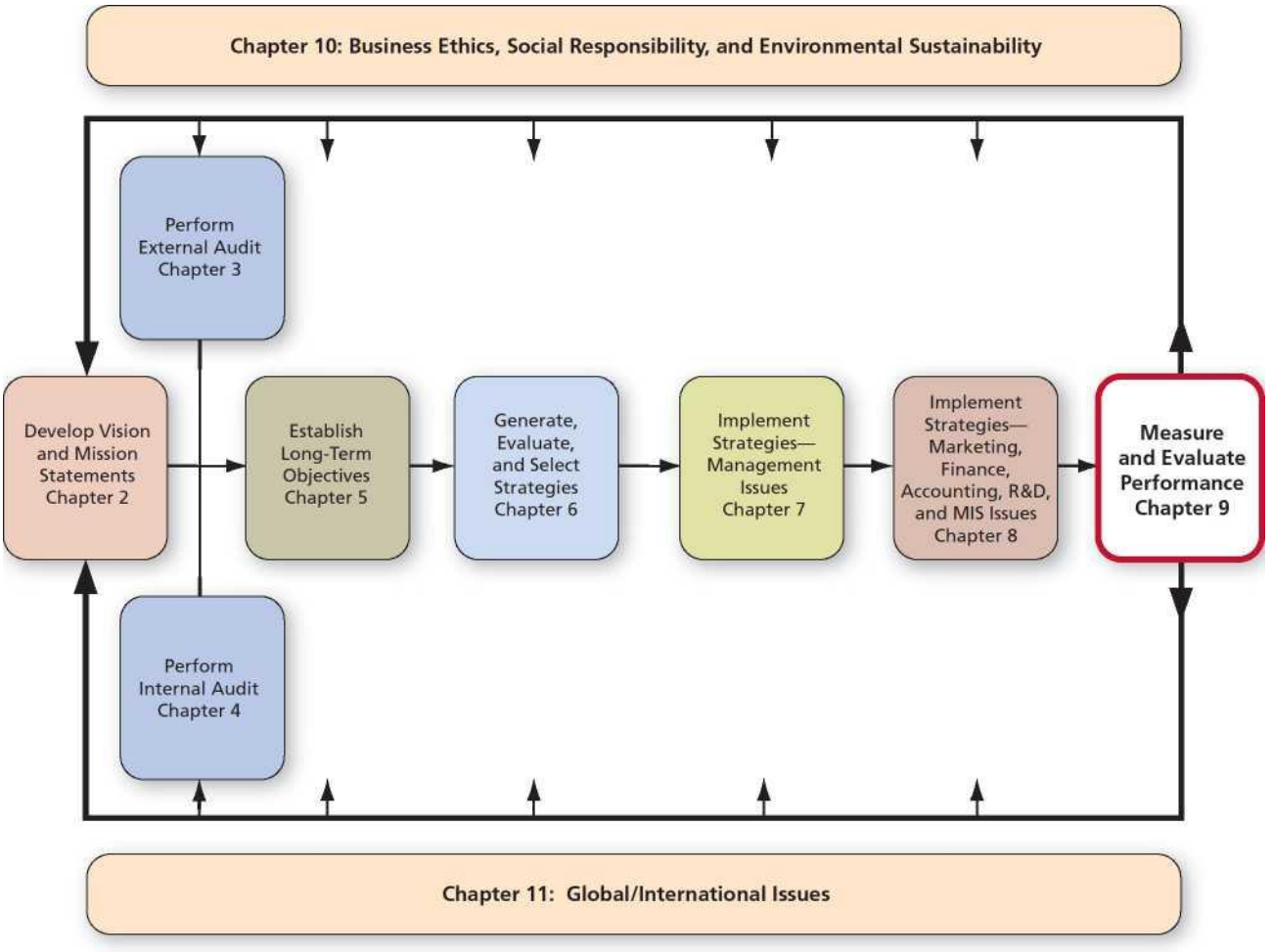
operates about 6,600 stores in some 45 states and the District of Columbia. Consumables (food, health and beauty aids, and household products) account for about 60 percent of sales; the stores also sell apparel, shoes, and linens. Family Dollar emphasizes neighborhood stores near its low- and middle-income customers in rural and urban areas. Most merchandise is less than $10.

Strategiile cel mai bine formulate și cele mai bine implementate devin învechite pe măsură ce mediul extern și intern al unei firme se schimbă. Prin urmare, este esențial ca strategii să revizuiască, să evalueze și să controleze în mod sistematic execuția strategiilor. Acest capitol prezintă un cadru care poate ghida eforturile managerilor de a evalua activitățile de management strategic, pentru a se asigura că funcționează și pentru a face schimbări în timp util. Sunt discutate sistemele informaționale de management utilizate pentru evaluarea strategiilor. Sunt prezentate linii directoare pentru formularea, implementarea și evaluarea strategiilor. Family Dollar Stores evaluează bine strategiile.

Natura evaluării strategiei

Procesul de management strategic are ca rezultat decizii care pot avea consecințe semnificative și de lungă durată. Deciziile strategice eronate pot provoca sancțiuni severe și pot fi extrem de dificil, dacă nu imposibil, de inversat. Majoritatea strategilor sunt de acord, prin urmare, că evaluarea strategiei este vitală pentru bunăstarea unei organizații; evaluările în timp util pot alerta conducerea asupra problemelor sau problemelor potențiale înainte ca o situație să devină critică. Evaluarea strategiei include trei activități de bază: (1) examinarea bazelor de bază ale strategiei unei firme, (2) compararea rezultatelor așteptate cu rezultatele reale și (3) luarea de acțiuni corective pentru a se asigura că performanța este conformă cu planurile. Etapa strategie-evaluare a procesului strategic-management este ilustrată în Figura 9-1.

FIGURA 9-1


Chapter 10: Business Ethics, Social Responsibility, and Environmental Sustainability
Perform External Audit Chapter 3
Develop Vision and Mission Statements Chapter 2
Establish Long-Term Objectives Chapter 5
Generate, Evaluate, and Select Strategies Chapter 6
Implement Strategies—Management Issues Chapter 7
Implement Strategies—Marketing, Finance, Accounting, R&D, and MIS Issues Chapter 8
Measure and Evaluate Performance Chapter 9
Perform Internal Audit Chapter 4
Chapter 11: Global/International Issues

Un model cuprinzător de management strategic

Sursa: Fred R. David, „How Companies Define Their Mission", *Long Range Planning* 22, nr. 3 (iunie 1988): 40.

Feedback-ul adecvat și în timp util este piatra de temelie a evaluării eficiente a strategiei. Evaluarea strategiei nu poate fi mai bună decât informațiile pe care se bazează. Prea multă presiune din partea managerilor de top poate duce la ca managerii inferiori să creeze cifre pe care le consideră satisfăcătoare.

Evaluarea strategiei poate fi o activitate complexă și sensibilă. Prea mult accent pe evaluarea strategiilor poate fi costisitoare și contraproductivă. Nimănui nu-i place să fie evaluat prea îndeaproape! Cu cât managerii încearcă mai mult să evalueze comportamentul celorlalți, cu atât mai puțin control au. Cu toate acestea, o evaluare prea mică sau deloc poate crea probleme și mai grave. Evaluarea strategiei este esențială pentru a se asigura că obiectivele declarate sunt atinse.

În multe organizații, evaluarea strategiei este pur și simplu o evaluare a cât de bine a performat o organizație. Au crescut activele firmei? A existat o creștere a rentabilității? Au crescut vânzările? Au crescut nivelurile de productivitate? Au crescut marja de profit, rentabilitatea investiției și raportul câștigului pe acțiune? Unele firme susțin că strategia lor trebuie să fi fost corectă dacă răspunsurile la aceste tipuri de întrebări sunt afirmative. Ei bine, strategia sau strategiile s-ar putea să fi fost corecte, dar acest tip de raționament poate induce în eroare deoarece evaluarea strategiei trebuie să se concentreze atât pe termen lung, cât și pe termen scurt. Adesea, strategiile nu afectează rezultatele operaționale pe termen scurt până când nu este prea târziu pentru a face modificările necesare.

Strategy Formulation	Strategy Implementation	Strategy Evaluation

Este imposibil să demonstrezi în mod concludent că o anumită strategie este optimă sau chiar să garantezi că va funcționa. Se poate, totuși, să-l evalueze pentru defecte critice. Richard Rumelt a oferit patru criterii care ar putea fi utilizate pentru a evalua o strategie: consecvență, consecvență , fezabilitate și avantaj. Descrise în Tabelul 9-1, *consonanța* și *avantajul* se bazează în mare parte pe evaluarea externă a unei firme, în timp ce *coerența* și *fezabilitatea* se bazează în mare parte pe o evaluare internă.

Evaluarea strategiei este importantă deoarece organizațiile se confruntă cu medii dinamice în care factorii externi și interni cheie se schimbă adesea rapid și dramatic. Succesul de azi nu este o garanție a succesului de mâine! O organizație nu ar trebui niciodată să fie amânată în mulțumire cu succes. Nenumărate firme au prosperat doar un an pentru a lupta pentru supraviețuire în anul următor. Problemele organizaționale pot apărea rapid, așa cum se evidențiază în continuare prin exemplele descrise în Tabelul 9-2.

TABELUL 9-1 Criteriile lui Rumelt pentru evaluarea strategiilor

Consecvență

O strategie nu trebuie să prezinte obiective și politici inconsecvente. Conflictul organizațional și cearta interdepartamentală sunt adesea simptome ale tulburărilor manageriale, dar aceste probleme pot fi, de asemenea, un semn al inconsecvenței strategice. Trei linii directoare ajută la determinarea dacă problemele organizaționale se datorează inconsecvențelor în strategie:

- Dacă problemele manageriale continuă în ciuda schimbărilor de personal și dacă acestea tind să fie bazate mai degrabă pe probleme decât pe oameni, atunci strategiile pot fi inconsecvente.
- Dacă succesul pentru un departament organizațional înseamnă sau este interpretat ca însemnând eșec pentru un alt departament, atunci strategiile pot fi inconsecvente.
- Dacă problemele și problemele de politică continuă să fie aduse la vârf pentru rezolvare, atunci strategiile pot fi inconsecvente.

Consonanţă

Consonanța se referă la necesitatea strategilor de a examina *seturi de tendințe,* precum și tendințele individuale, în evaluarea strategiilor. O strategie trebuie să reprezinte un răspuns adaptativ la mediul extern și la schimbările critice care au loc în interiorul acestuia. O dificultate în potrivirea factorilor cheie interni și externi ai unei firme în formularea strategiei este că majoritatea tendințelor sunt rezultatul interacțiunilor dintre alte tendințe. De exemplu, explozia grădiniței a apărut ca rezultat combinat al multor tendințe care au inclus o creștere a nivelului mediu de educație, creșterea inflației și o creștere a numărului de femei în forța de muncă. Deși tendințele economice sau demografice unice ar putea părea constantă de mulți ani, există valuri de schimbare care se desfășoară la nivelul interacțiunii.

Fezabilitate

O strategie nu trebuie nici să suprasoliciteze resursele disponibile și nici să creeze subprobleme de nerezolvat. Ultimul test general al strategiei este fezabilitatea acesteia; adică poate fi încercată strategia în cadrul resurselor fizice, umane și financiare ale întreprinderii? Resursele financiare ale unei afaceri sunt cel mai ușor de cuantificat și sunt în mod normal prima limitare în raport cu care este evaluată strategia. Uneori se uită totuși că abordările inovatoare ale finanțării sunt adesea posibile. Dispozitivele, cum ar fi filialele captive, aranjamentele de vânzare-leaseback și legarea creditelor ipotecare a fabricilor de contracte pe termen lung, au fost toate utilizate eficient pentru a ajuta la câștigarea pozițiilor cheie în industriile în expansiune bruscă. O limitare mai puțin cuantificabilă, dar de fapt mai rigidă, a alegerii strategice este cea impusă de capacitățile individuale și organizaționale. În evaluarea unei strategii, este important să se examineze dacă o organizație a demonstrat în trecut că posedă abilitățile, competențele, abilitățile și talentele necesare pentru a realiza o anumită strategie.

Avantaj

O strategie trebuie să prevadă crearea și/sau menținerea unui avantaj competitiv într-un domeniu de activitate selectat. Avantajele competitive sunt în mod normal rezultatul superiorității într-unul din trei domenii: (1) resurse, (2) abilități sau (3) poziție. Ideea că poziționarea resurselor cuiva poate spori eficiența lor combinată este familiară teoreticienilor militari, jucătorilor de șah și diplomaților . Poziția poate juca, de asemenea, un rol crucial în strategia unei organizații. Odată câștigată, o poziție bună este defensabilă, ceea ce înseamnă că este atât de costisitor de capturat încât rivalii sunt descurajați de la atacuri la scară largă. Avantajul pozițional tinde să fie auto-susținut atâta timp cât factorii interni și de mediu cheie care stau la baza acestuia rămân stabili. Acesta este motivul pentru care firmele înrădăcinate pot fi aproape imposibil de demontat, chiar dacă nivelurile lor brute de calificare sunt doar medii. Deși nu toate avantajele poziționale sunt asociate cu dimensiunea, este adevărat că organizațiile mai mari tind să opereze pe piețe și să utilizeze proceduri care le transformă dimensiunea în avantaj, în timp ce firmele mai mici caută poziții de produs/piață care exploatează alte tipuri de avantaje. Principala caracteristică a unei poziții bune este că permite firmei să obțină avantaje din politici care nu ar beneficia în mod similar rivalilor fără aceeași poziție. Prin urmare, în evaluarea strategiei, organizațiile ar trebui să examineze natura avantajelor poziționale asociate cu o anumită strategie.

Sursa: Adaptare după Richard Rumelt, „The Evaluation of Business Strategy", în WF Glueck (ed.), *Business Policy and Strategic Management* (New York: McGraw-Hill, 1980): 359-367. Folosit cu permisiunea.

TABELUL 9-2 Exemple de deces organizațional

A. Unele companii mari care au înregistrat o scădere mare a veniturilor în 2008 față de 2007		B. Unele companii mari care au înregistrat o scădere mare a profiturilor în 2008 față de 2007	
Molson Coors Brewing	- 23%	UAL	- 1.427%
Citigroup	- 29%	Sonic Automotive	- 818%
Morgan Stanley	- 29%	Citigroup	- 865%
Grupul Goldman Sachs	- 39%	CBS	- 1.036%
Fannie Mae	- 48%	Rite Aid	- 4.122%
Freddie Mac	- 71%	Mândria Pelerinului	- 2.224%
Weyerhaeuser	- 32%	Centex	- 1.090%
Centex	- 41%	Harrah's Entertainment	- 939%
Casele Pulte	- 32%	Grupul Internațional American	- 1.701%
Viața reciprocă din Massachusetts	- 26%	Gannett	- 730%
Allstate	- 20%	OfficeMax	- 899%
Grupul Internațional American	- 90%	Brunswick	- 806%
Hartford Financial	- 64%	Brightpoint	- 822%
Grupul Atria	- 58%	Owens Corning	- 974%

Evaluarea strategiei devine din ce în ce mai dificilă odată cu trecerea timpului, din mai multe motive. Economiile interne și mondiale au fost mai stabile în anii trecuți, ciclurile de viață ale produselor au fost mai lungi, ciclurile de dezvoltare a produselor au fost mai lungi, progresul tehnologic a fost mai lent, schimbările au avut loc mai puțin frecvent, au fost mai puțini concurenți, companiile străine au fost slabe și au existat industrii mai reglementate. Alte motive pentru care evaluarea strategiei este mai dificilă astăzi includ următoarele tendințe:

1. O creștere dramatică a complexității mediului
2. Dificultatea tot mai mare de a prezice viitorul cu acuratețe
3. Creșterea numărului de variabile
4. Rata rapidă de învechire chiar și a celor mai bune planuri
5. Creșterea numărului de evenimente atât interne, cât și mondiale care afectează organizațiile
6. Intervalul de timp descrescător pentru care planificarea se poate face cu orice grad de certitudine [1]

O problemă fundamentală cu care se confruntă managerii astăzi este modul de a controla efectiv angajații în lumina cerințelor organizaționale moderne pentru o mai mare flexibilitate, inovație, creativitate și inițiativă din partea angajaților. [2] Cum pot managerii de astăzi să se asigure că angajații împuterniciți care acționează într-o manieră antreprenorială nu pun în pericol bunăstarea afacerii? Amintiți-vă că Kidder, Peabody & Company au pierdut 350 de milioane de dolari atunci când unul dintre comercianții săi ar fi înregistrat profituri fictive; Sears, Roebuck and Company a preluat o taxă de 60 de milioane de dolari din câștiguri după ce a recunoscut că întreprinderile sale de service auto efectuează reparații inutile. Costurile pentru companii ca acestea în ceea ce privește reputația deteriorată, amenzile, oportunitățile ratate și deturnarea atenției conducerii sunt enorme.

Atunci când angajații împuterniciți sunt trași la răspundere și presați să atingă obiective specifice și li se oferă o mare libertate în acțiunile lor pentru a le atinge, poate exista un comportament disfuncțional. De exemplu, Nordstrom, retailerul de modă de lux, cunoscut pentru un serviciu remarcabil pentru clienți, a fost supus unor procese și amenzi atunci când angajații au lucrat cu orele subraportate pentru a-și crește vânzările pe oră – criteriul principal de performanță al companiei. Serviciul pentru clienți și câștigurile Nordstrom au fost îmbunătățite până când a fost raportată abaterea, moment în care au fost aplicate penalități severe împotriva companiei.

Procesul de evaluare a strategiilor

Evaluarea strategiei este necesară pentru toate mărimile și tipurile de organizații. Evaluarea strategiei ar trebui să inițieze chestionarea managerială a așteptărilor și ipotezelor, ar trebui să declanșeze o revizuire a obiectivelor și valorilor și ar trebui să stimuleze creativitatea în generarea de alternative și formularea criteriilor de evaluare. [3] Indiferent de dimensiunea

organizației , o anumită cantitate de *management prin rătăcirea* la toate nivelurile este esențială pentru evaluarea eficientă a strategiei. Activitățile de evaluare a strategiei ar trebui să fie efectuate în mod continuu , mai degrabă decât la sfârșitul unor perioade de timp specificate sau imediat după apariția problemelor. Așteptând până la sfârșitul anului, de exemplu, o firmă ar putea închide ușa hambarului după ce caii au scăpat deja.

Evaluarea strategiilor pe o bază continuă, mai degrabă decât periodică, permite - stabilirea unor repere ale progresului și monitorizarea mai eficientă. Implementarea unor strategii durează ani de zile; în consecință, rezultatele asociate pot să nu devină evidente de ani de zile. Strategiile de succes combină răbdarea cu dorința de a lua prompt măsuri corective atunci când este necesar. Întotdeauna vine un moment când sunt necesare acțiuni corective într-o organizație! Cu secole în urmă, un scriitor (poate Solomon) a făcut următoarele observații despre schimbare:

Există un timp pentru toate,
Un timp pentru a te naște și un timp pentru a muri,
Un timp pentru a planta și un timp pentru a smulge,
Un timp pentru a ucide și un timp pentru a vindeca,
Un timp pentru a dărâma și un timp pentru a construi,
Un timp de plâns și un timp de râs,
Un timp de plâns și un timp de dans,
Un timp pentru a împrăștia pietre și un timp pentru a le strânge,
Un timp de îmbrățișat și un timp de abținere,
Un timp pentru a căuta și un timp pentru a renunța,
Un timp de păstrat și un timp de aruncat,
Un timp pentru a rupe și un timp pentru a repara,
Un timp pentru a tace și un timp pentru a vorbi,
Un timp pentru a iubi și un timp pentru a ură,
Un timp pentru război și un timp pentru pace. [4]

Managerii și angajații firmei ar trebui să fie în permanență conștienți de progresele realizate în vederea atingerii obiectivelor firmei. Pe măsură ce factorii critici de succes se modifică, membrii organizației ar trebui să fie implicați în determinarea acțiunilor corective adecvate. Dacă ipotezele și așteptările se abat semnificativ de la previziuni, atunci firma ar trebui să reînnoiască activitățile de formulare a strategiei, poate mai devreme decât era planificat. În evaluarea strategiei , precum formularea strategiei și implementarea strategiei, oamenii fac diferența . Prin implicarea în procesul de evaluare a strategiilor, managerii și angajații se angajează să mențină firma în mișcare constantă către atingerea obiectivelor.

O strategie-cadru de evaluare

Tabelul 9-3 rezumă activitățile de evaluare a strategiei în termeni de întrebări cheie care ar trebui abordate, răspunsuri alternative la acele întrebări și acțiuni adecvate pe care o organizație trebuie să le ia. Observați că acțiunile corective sunt aproape întotdeauna necesare, cu excepția cazului în care (1) factorii externi și interni nu s-au schimbat semnificativ și (2) firma progresează în mod satisfăcător către atingerea obiectivelor declarate. Relațiile dintre activitățile strategie-evaluare sunt ilustrate în Figura 9-2.

Revizuirea bazelor strategiei

După cum se arată în Figura 9-2, *revizuirea bazelor de bază ale strategiei unei organizații* ar putea fi abordată prin dezvoltarea unei matrice EFE și a unei matrice IFE revizuite. O *matrice IFE revizuită* ar trebui să se concentreze pe schimbări în managementul, marketingul, finanțele/contabilitatea organizației,

TABELUL 9-3 O matrice de evaluare a strategiei-evaluare

Au avut loc schimbări majore în poziţia strategică internă a firmei?	Au avut loc schimbări majore în poziţia strategică externă a firmei?	Firma a progresat satisfăcător spre atingerea obiectivelor ei declarate?	Rezultat
Nu	Nu	Nu	Luați măsuri corective
Da	Da	Da	Luați măsuri corective

Da	Da	Nu	Luați măsuri corective
Da	Nu	Da	Luați măsuri corective
Da	Nu	Nu	Luați măsuri corective
Nu	Da	Da	Luați măsuri corective
Nu	Da	Nu	Luați măsuri corective
Nu	Nu	Da	Continuați strategia actuală curs

punctele forte și punctele slabe ale sistemelor informatice de management, cercetare și dezvoltare, producție/operațiuni, cercetare și dezvoltare . O *matrice EFE revizuită* ar trebui să indice cât de eficiente au fost strategiile unei firme ca răspuns la oportunitățile și amenințările cheie. Această analiză ar putea aborda, de asemenea, întrebări precum următoarele:

1. Cum au reacționat concurenții la strategiile noastre?
2. Cum s-au schimbat strategiile concurenților?
3. S-au schimbat punctele forte și punctele slabe ale concurenților majori?
4. De ce fac concurenții anumite schimbări strategice?
5. De ce strategiile unor concurenți au mai mult succes decât altele?
6. Cât de mulțumiți sunt concurenții noștri de pozițiile lor actuale pe piață și de profitabilitate?
7. Cât de departe pot fi împinși principalii noștri concurenți înainte de a riposta?
8. Cum am putea coopera mai eficient cu concurenții noștri?

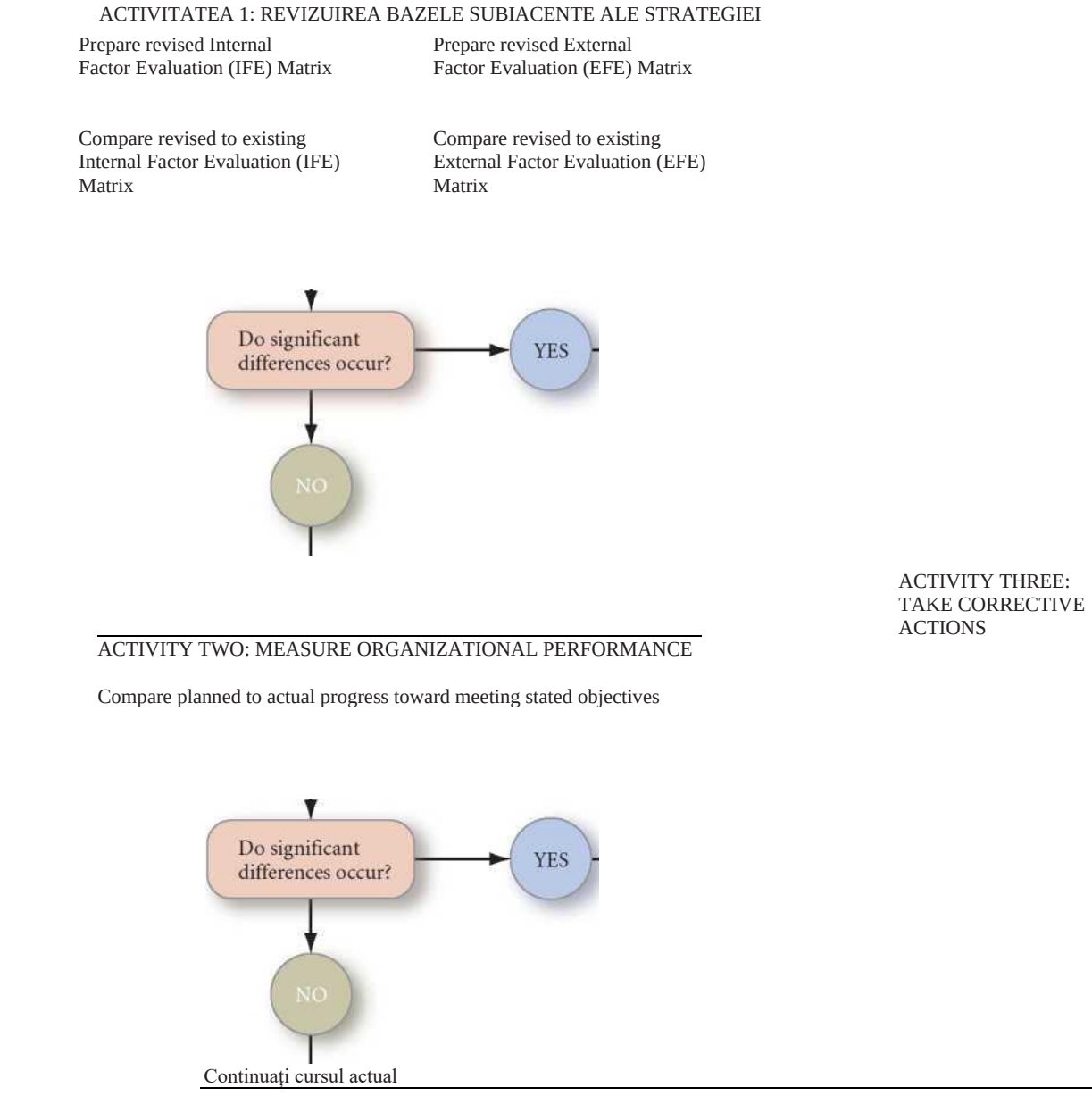
Numeroși factori externi și interni pot împiedica firmele să atingă obiectivele pe termen lung și anuale. Pe plan extern, acțiunile concurenților, schimbările în cerere, schimbările în tehnologie, schimbările economice, schimbările demografice și acțiunile guvernamentale pot împiedica îndeplinirea obiectivelor. Pe plan intern, este posibil să fi fost alese strategii ineficiente sau activitățile de implementare să fi fost slabe. Este posibil ca obiectivele să fi fost prea optimiste. Astfel, eșecul în atingerea obiectivelor poate să nu fie rezultatul muncii nesatisfăcătoare din fabrică a managerilor și angajaților. Toți membrii organizației trebuie să știe acest lucru pentru a-și încuraja sprijinul pentru activitățile de evaluare a strategiei. Organizațiile au nevoie cu disperare să știe cât mai curând posibil când strategiile lor nu sunt eficiente. Uneori, managerii și angajații din prima linie descoperă acest lucru cu mult înaintea strategilor.

Oportunitățile și amenințările externe și punctele forte și slăbiciunile interne care reprezintă bazele strategiilor actuale ar trebui monitorizate în mod continuu pentru schimbare. Nu este cu adevărat o întrebare dacă acești factori se vor schimba, ci mai degrabă când se vor schimba și în ce moduri. Iată câteva întrebări cheie de abordat în evaluarea strategiilor:

1. Sunt punctele noastre forte interne în continuare puncte forte?
2. Am adăugat alte puncte forte interne? Dacă da, care sunt acestea?
3. Sunt slăbiciunile noastre interne încă slăbiciuni?
4. Avem acum alte slăbiciuni interne? Dacă da, care sunt acestea?
5. Oportunitățile noastre externe sunt încă oportunități?
6. Există acum alte oportunități externe? Dacă da, care sunt acestea?
7. Sunt amenințările noastre externe încă amenințări?
8. Există acum și alte amenințări externe? Dacă da, care sunt acestea?
9. Suntem vulnerabili la o preluare ostilă?

FIGURA 9-2

O strategie-cadru de evaluare


ACTIVITATEA 1: REVIZUIREA BAZELE SUBIACENTE ALE STRATEGIEI
Prepare revised Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix
Prepare revised External Factor Evaluation (EFE) Matrix
Compare revised to existing Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix
Compare revised to existing External Factor Evaluation (EFE) Matrix
Do significant differences occur?
YES
NO
ACTIVITY THREE: TAKE CORRECTIVE ACTIONS
ACTIVITY TWO: MEASURE ORGANIZATIONAL PERFORMANCE
Compare planned to actual progress toward meeting stated objectives
Do significant differences occur?
YES
NO
Continuați cursul actual

Măsurarea performanței organizaționale

O altă activitate importantă de evaluare a strategiei este *măsurarea performanței organizaționale.* Această activitate include compararea rezultatelor așteptate cu rezultatele reale, investigarea abaterilor de la planuri, evaluarea performanței individuale și examinarea progresului înregistrat în atingerea obiectivelor declarate. Atât obiectivele pe termen lung, cât și obiectivele anuale sunt utilizate în mod obișnuit în acest proces. Criteriile de evaluare a strategiilor ar trebui să fie măsurabile și ușor de verificat. Criteriile care prezic rezultate pot fi mai importante decât cele care dezvăluie ceea ce sa întâmplat deja. De exemplu, în loc să fie pur și simplu informați că vânzările din ultimul trimestru au fost cu 20% sub ceea ce era așteptat, strategii trebuie să știe că vânzările din trimestrul următor pot fi cu 20% sub standard, dacă nu se iau măsuri pentru a contracara tendința. Controlul cu adevărat eficient

necesită previziuni precise.

Eșecul de a face progrese satisfăcătoare către realizarea obiectivelor pe termen lung sau anuale semnalează necesitatea unor acțiuni corective. Mulți factori, cum ar fi politicile nerezonabile, schimbările neașteptate ale economiei, furnizorii sau distribuitorii nesiguri sau strategiile ineficiente, pot duce la progrese nesatisfăcătoare în atingerea obiectivelor. Problemele pot rezulta din ineficiență (nefacerea lucrurilor corecte) sau ineficiență (facerea prost a lucrurilor corecte).

Multe variabile pot și ar trebui incluse în măsurarea performanței organizaționale . După cum este indicat în Tabelul 9-4, de obicei, o variație favorabilă sau nefavorabilă este înregistrată lunar, trimestrial și anual, iar acțiunile rezultate necesare sunt apoi determinate.

Determinarea obiectivelor care sunt cele mai importante în evaluarea strategiilor poate fi dificilă. Evaluarea strategiei se bazează atât pe criterii cantitative cât și calitative. Selectarea setului exact de criterii pentru evaluarea strategiilor depinde de dimensiunea unei anumite organizații, de industrie, de strategii și de filosofia de management. O organizație care urmărește o strategie de reducere, de exemplu, ar putea avea un set complet diferit de criterii de evaluare față de o organizație care urmărește o strategie de dezvoltare a pieței. Criteriile cantitative utilizate în mod obișnuit pentru evaluarea strategiilor sunt indicatori financiari, pe care strategii le folosesc pentru a face trei comparații critice: (1) compararea performanței firmei pe diferite perioade de timp , (2) compararea performanței firmei cu a concurenților și (3) compararea performanței firmei cu mediile industriei. Câteva indicatori financiari cheie care sunt deosebit de utile ca criterii pentru evaluarea strategiei sunt următoarele:

1. Rentabilitatea investiției (ROI)
2. Rentabilitatea capitalului propriu (ROE)
3. Marja de profit
4. Cotă de piață
5. Datorie față de capitaluri proprii
6. Câștigul pe acțiune
7. Creșterea vânzărilor
8. Creșterea activelor

TABELUL 9-4 Un exemplu de cadru pentru măsurarea performanței organizaționale

Factor	Rezultat real	Rezultat așteptat	Varianta	Acțiune necesară
Venituri corporative				
Profiturile Corporative				
Rentabilitatea investiției corporative				
Venituri din regiunea 1				
Regiune 1 Profituri				
Regiunea 1 ROI				
Venituri din regiunea 2				
Profiturile regiunii 2				
Regiunea 2 ROI				
Produs 1 Venituri				
Produs 1 Profituri				
ROI produs 1				
Produs 2 Venituri				
Produsul 2 Profituri				
Produsul 2 ROI				

Dar unele probleme potențiale sunt asociate cu utilizarea criteriilor cantitative pentru evaluarea strategiilor. În primul rând, majoritatea criteriilor cantitative sunt orientate mai degrabă către obiective anuale decât pe obiective pe termen lung. De asemenea, diferite metode de contabilitate pot oferi rezultate diferite pe multe criterii cantitative. În al treilea rând, judecățile intuitive sunt aproape întotdeauna implicate în derivarea criteriilor cantitative. Din aceste motive și din alte motive, criteriile calitative sunt de asemenea importante în evaluarea strategiilor. Factorii umani, cum ar fi ratele ridicate de absenteism și de rotație, calitatea slabă a producției și ratele cantitative sau satisfacția scăzută a angajaților pot fi cauzele principale ale scăderii performanței. Factorii de marketing, finanțe/contabilitate, cercetare și dezvoltare sau sisteme de management al informațiilor pot cauza, de asemenea, probleme financiare.

Câteva întrebări cheie suplimentare care dezvăluie necesitatea unor judecăți calitative sau intuitive în evaluarea strategiei sunt următoarele:

1. Cât de bun este echilibrul investițiilor companiei între proiectele cu risc ridicat și cele cu risc scăzut?
2. Cât de bun este echilibrul investițiilor companiei între proiectele pe termen lung și cele pe termen scurt?
3. Cât de bun este echilibrul investițiilor companiei între piețele cu creștere lentă și piețele cu creștere rapidă?
4. Cât de bun este echilibrul investițiilor companiei între diferite divizii?
5. În ce măsură sunt strategiile alternative ale firmei responsabile din punct de vedere social?
6. Care sunt relațiile dintre principalii factori strategici interni și externi ai firmei?
7. Cum pot răspunde concurenții majori la anumite strategii?

Luarea de acțiuni corective

Activitatea finală de strategie-evaluare, *luarea de acțiuni corective,* necesită efectuarea de modificări pentru a repoziționa competitiv o firmă pentru viitor. După cum este indicat în Tabelul 9-5, exemplele de schimbări care pot fi necesare sunt modificarea structurii unei organizații, înlocuirea unuia sau mai multor persoane cheie, vânzarea unei divizii sau revizuirea unei misiuni de afaceri. Alte modificări ar putea include stabilirea sau revizuirea obiectivelor, elaborarea de noi politici, emiterea de acțiuni pentru a strânge capital, adăugarea de agenți de vânzări suplimentari, alocarea diferită a resurselor sau dezvoltarea de noi stimulente de performanță. Luarea de măsuri corective nu înseamnă neapărat că strategiile existente vor fi abandonate sau chiar că trebuie formulate noi strategii.

> Probabilitățile și posibilitățile pentru acțiuni incorecte sau inadecvate cresc geometric cu o creștere aritmetică a personalului. Orice persoană care conduce o întreprindere generală trebuie să verifice acțiunile participanților, precum și rezultatele pe care le-au obținut. Dacă fie acțiunile, fie rezultatele nu sunt conforme cu realizările preconcepute sau planificate, atunci sunt necesare acțiuni corective. [5]

TABELUL 9-5 Acțiuni corective posibil necesare pentru a corecta variațiile nefavorabile

1. Modificați structura firmei
2. Înlocuiți una sau mai multe persoane cheie
3. Renunță la o divizie
4. Modificați viziunea și/sau misiunea firmei
5. Revizuiți obiectivele
6. Alterează strategiile
7. Elaborați noi politici
8. Instalați noi stimulente de performanță
9. Strângeți capital cu acțiuni sau datorii
10. Adăugați sau desființați agenți de vânzări, angajați sau manageri
11. Alocați resursele în mod diferit
12. Externalizați (sau controlați) funcțiile de afaceri

Nicio organizație nu poate supraviețui ca o insulă; nicio organizație nu poate scăpa de schimbare. Luarea de acțiuni corective este necesară pentru a menține o organizație pe drumul cel bun spre atingerea obiectivelor declarate. În cărțile sale care provoacă gânduri, *Future Shock* și *The Third Wave,* Alvin Toffler a susținut că mediile de afaceri devin atât de dinamice și complexe încât amenință oamenii și organizațiile cu *șoc viitor,* care apare atunci când natura, tipurile și viteza schimbărilor depășesc capacitatea și capacitatea de adaptare a unui individ sau organizație. Evaluarea strategiei îmbunătățește capacitatea unei organizații de a se adapta cu succes la circumstanțe în schimbare.

Luarea de măsuri corective ridică anxietatea angajaților și managerilor. Cercetările sugerează că participarea la activitățile de evaluare a strategiei este una dintre cele mai bune modalități de a depăși rezistența indivizilor la schimbare. Potrivit lui Erez și Kanfer, indivizii acceptă cel mai bine schimbarea atunci când au o înțelegere cognitivă a schimbărilor, un

sentiment de control asupra situației și conștientizarea faptului că vor fi luate acțiunile necesare pentru a implementa - schimbările. [6]

Evaluarea strategiei poate duce la modificări de formulare a strategiei, modificări de implementare a strategiei, atât modificări de formulare, cât și de implementare, sau nicio modificare. Strategii nu pot scăpa de nevoia de a revizui mai devreme sau mai târziu strategiile și abordările de implementare. Hussey și Langham au oferit următoarele informații despre luarea de măsuri corective:

> Rezistența la schimbare se bazează adesea pe plan emoțional și nu este ușor de depășit prin argumente raționale. Rezistența se poate baza pe sentimente precum pierderea statutului, critica implicită a competenței prezente, teama de eșec în noua situație, enervarea de a nu fi consultat, lipsa de înțelegere a nevoii de schimbare sau nesiguranța în schimbarea de la metodele bine-cunoscute și fixe. Este necesar, așadar, să depășim o astfel de rezistență prin crearea unor situații de participare și de deplină explicație atunci când se preconizează schimbări. [7]

Acțiunile corective ar trebui să plaseze o organizație într-o poziție mai bună de a valorifica punctele forte interne; să profite de oportunitățile externe cheie; pentru a evita, reduce sau atenua amenințările externe; și pentru a îmbunătăți slăbiciunile interne. Acțiunile corective ar trebui să aibă un orizont de timp adecvat și o cantitate adecvată de risc. Ei ar trebui să fie consecvenți intern și responsabili din punct de vedere social. Poate cel mai important, acțiunile corective întăresc poziția competitivă a unei organizații în industria sa de bază. Evaluarea continuă a strategiei îi ține pe strategii aproape de pulsul unei organizații și oferă informațiile necesare pentru un sistem eficient de management strategic. Carter Bayles a descris beneficiile evaluării strategiei după cum urmează:

> Activitățile de evaluare pot reînnoi încrederea în strategia de afaceri actuală sau pot indica necesitatea unor acțiuni pentru corectarea unor deficiențe, cum ar fi erodarea superiorității produsului sau avantajul tehnologic. În multe cazuri, beneficiile evaluării strategiei sunt mult mai de anvergură, deoarece rezultatul procesului poate fi o strategie fundamental nouă, care va duce, chiar și într-o afacere care realizează deja un profit respectabil, la câștiguri crescute substanțial. Această posibilitate este cea care justifică evaluarea strategiei , deoarece profitul poate fi foarte mare. [8]

Balanced Scorecard

Introdus mai devreme în discutarea obiectivelor din capitolul 5, Balanced Scorecard este un instrument important de evaluare a strategiei. Este un proces care permite firmelor să evalueze strategiile din patru perspective: performanța financiară, cunoașterea clienților, procesele interne de afaceri și învățarea și creșterea. Analiza *Balanced Scorecard* cere ca firmele să caute răspunsuri la următoarele întrebări și să utilizeze aceste informații, împreună cu măsurile financiare, pentru a evalua în mod adecvat și mai eficient strategiile implementate:

1. Cât de bine se îmbunătățește firma și creează valoare în mod continuu prin măsuri precum inovația, conducerea tehnologică, calitatea produselor, eficiența proceselor operaționale și așa mai departe?

2. Cât de bine își susține și chiar își îmbunătățește firma competențele de bază și avantajele competitive?
3. Cât de mulțumiți sunt clienții firmei?

Un exemplu de Balanced Scorecard este furnizat în Tabelul 9-6. Observați că firma examinează șase aspecte cheie în evaluarea strategiilor sale: (1) Clienți, (2) Manageri/Angajați, (3) Operațiuni/Procese, (4) Comunitate/Responsabilitate socială, (5) Etica în afaceri/Mediul natural și (6) Financiar. Forma de bază a unui Balanced Scorecard poate diferi pentru diferite organizații. Abordarea Balanced Scorecard pentru evaluarea strategiei urmărește să echilibreze preocupările pe termen lung cu cele pe termen scurt, să echilibreze preocupările financiare cu cele nefinanciare și să echilibreze preocupările interne cu cele externe. Poate fi un instrument excelent de management și este folosit cu succes astăzi de Chemical Bank, Exxon/Mobil Corporation, CIGNA Property and Casualty Insurance și numeroase alte firme. Balanced Scorecard ar fi construit diferit, adică adaptat, la anumite firme din diverse industrii, tema sau obiectivul de bază fiind aceeași, adică evaluarea strategiilor firmei pe baza atât măsurilor cantitative cât și calitative cheie.

TABELUL 9-6 Un exemplu de Balanced Scorecard

Domeniul de obiective	Măsură sau țintă	Așteptarea timpului	Responsabilitatea primară
Clienții			
1.			
2.			
3.			
4.			
Manageri/Angajați			
1.			
2.			
3.			
4.			
Operațiuni/Procese			
1.			
2.			
3.			
4.			
Responsabilitate comunitară/socială			
1.			
2.			
3.			
4.			
Etica în afaceri/Mediul natural			
1.			
2.			
3.			
4.			
Financiar			
1.			
2.			
3.			
4.			

Surse publicate de informații privind strategia-evaluare

O serie de publicații sunt utile în evaluarea strategiilor unei firme. De exemplu, *Fortune* identifică și evaluează anual Fortune 1.000 (cei mai mari producători) și Fortune 50 (cei mai mari comercianți cu amănuntul, companii de transport, utilități, bănci, companii de asigurări și corporații financiare diversificate din Statele Unite). *Fortune* clasează cei mai buni și cei mai slabi performanți în funcție de diverși factori, cum ar fi rentabilitatea investiției, volumul vânzărilor și profitabilitatea. În numărul său din martie, în fiecare an, *Fortune își* publică cercetarea de evaluare a strategiei într-un articol intitulat „Cele mai admirate companii din America". Opt atribute cheie servesc drept criterii de evaluare: managementul oamenilor; inovație; calitatea produselor sau serviciilor; soliditatea financiară; responsabilitatea socială ; utilizarea activelor corporative; investiții pe termen lung; si calitatea managementului. În luna octombrie a fiecărui an, *Fortune* publică cercetări suplimentare de evaluare a strategiei într-un articol intitulat „Cele mai admirate companii din lume". Evaluarea *Fortune din* 2009 din Tabelul 9-7 relevă firmele cele mai admirate (cel mai bine gestionate) din industria lor. Cea mai admirată companie din lume în 2009 a fost Nike, urmată de Anheuser-Busch, Nestle și Procter & Gamble. [9]

O altă evaluare excelentă a corporațiilor din America, „The Annual Report on American Industry", este publicată anual în numărul din ianuarie al *revistei Forbes.* Oferă o evaluare detaliată și cuprinzătoare a sutelor de companii din SUA din multe industrii diferite. *BusinessWeek, Industry Week* și *Dun's Business Month* publică, de asemenea, periodic evaluări detaliate ale întreprinderilor și industriilor din SUA. Deși sursele publicate de informații privind evaluarea strategiei se concentrează în primul rând pe întreprinderile mari, deținute de stat, rapoartele comparative și informațiile aferente sunt utilizate pe scară largă pentru a evalua întreprinderile mici și firmele private.

TABELUL 9-7 Cea mai admirată companie din diverse industrii (2009)

Industrie	Cea mai admirată companie
Îmbrăcăminte	Nike
Băuturi	Anheuser-Busch
Produse alimentare de consum	Nestle
Săpunuri și produse cosmetice	Procter & Gamble
Servicii cu carduri de credit	Visa
Asigurare	Berkshire Hathaway
Megabanci	Bank of America
Produse forestiere și din hârtie	Lucrare internațională
Produse farmaceutice	Johnson & Johnson
Rafinarea petrolului	Exxon Mobil
Electronice	General Electric
Servicii alimentare	McDonald's
Căile ferate	Union Pacific
Autovehicule	BMW
Utilaje industriale si agricole	Omida
Companiile aeriene	Continental Airlines
Aerospațial și apărare	Tehnologii Unite
Metalele	Alcoa

Sursa: Pe baza lui Adam Lashinsky, „The World's Most Admired Companies", *Fortune* (16 martie 2009): 81-91.

Caracteristicile unui sistem de evaluare eficient

Evaluarea strategiei trebuie să îndeplinească mai multe cerințe de bază pentru a fi eficientă. În primul rând, activitățile de evaluare a strategiei trebuie să fie economice; prea multă informație poate fi la fel de proastă ca și prea puțină informație; și prea multe controale pot

face mai mult rău decât bine. Activitățile de evaluare a strategiei ar trebui, de asemenea, să fie semnificative; acestea ar trebui să se refere în mod specific la obiectivele unei firme. Ei ar trebui să ofere managerilor informații utile despre sarcinile asupra cărora au control și influență. Activitățile de evaluare a strategiei ar trebui să ofere informații în timp util; ocazional și în unele domenii, managerii pot avea nevoie zilnic de informații. De exemplu, atunci când o firmă s-a diversificat prin achiziționarea unei alte firme, informații evaluative pot fi necesare frecvent. Cu toate acestea, într-un departament de cercetare și dezvoltare, informațiile evaluative zilnice sau chiar săptămânale ar putea fi disfuncționale. Informațiile aproximative care sunt oportune sunt în general mai de dorit ca bază pentru evaluarea strategiei decât informațiile exacte care nu descriu prezentul. Măsurarea frecventă și raportarea rapidă pot zădărnici controlul, mai degrabă decât să ofere un control mai bun. Dimensiunea de timp a controlului trebuie să coincidă cu intervalul de timp al evenimentului măsurat.

Evaluarea strategiei ar trebui să fie concepută pentru a oferi o imagine fidelă a ceea ce se întâmplă . De exemplu, într-o recesiune economică severă, ratele de productivitate și profitabilitate pot scădea alarmant, deși angajații și managerii muncesc de fapt mai mult. Evaluările strategiei ar trebui să prezinte în mod corect acest tip de situație. Informațiile derivate din procesul de evaluare a strategiei ar trebui să faciliteze acțiunea și ar trebui să fie direcționate către acei indivizi din organizație care trebuie să ia măsuri pe baza acesteia. Managerii ignoră în mod obișnuit rapoartele de evaluare care sunt furnizate doar în scop informativ; nu toți managerii trebuie să primească toate rapoartele. Controalele trebuie să fie orientate mai degrabă spre acțiune decât pe informații.

Procesul de strategie-evaluare nu trebuie să domine deciziile; ar trebui să stimuleze înțelegerea reciprocă, încrederea și bunul simț. Niciun departament nu ar trebui să nu coopereze cu altul în evaluarea strategiilor. Evaluările strategiei ar trebui să fie simple, nu prea greoaie și nici prea restrictive. Sistemele complexe de evaluare a strategiei deseori confundă oamenii și realizează puțin. Testul unui sistem de evaluare eficient este utilitatea lui, nu complexitatea sa.

Organizațiile mari necesită un sistem de evaluare a strategiei mai elaborat și detaliat, deoarece este mai dificilă coordonarea eforturilor între diferite divizii și zone funcționale. Managerii din companiile mici comunică adesea zilnic între ei și cu angajații lor și nu au nevoie de sisteme extinse de raportare evaluativă. Familiarizarea cu mediile locale face, de obicei, colectarea și evaluarea informațiilor mult mai ușoară pentru organizațiile mici decât pentru întreprinderile mari. Dar cheia unui sistem eficient de evaluare a strategiei poate fi capacitatea de a convinge participanții că eșecul în îndeplinirea anumitor obiective într-un timp stabilit nu este neapărat o reflectare a performanței lor.

Nu există un sistem ideal de evaluare a strategiei. Caracteristicile unice ale unei organizații, inclusiv dimensiunea, stilul ei de management, scopul, problemele și punctele forte, pot determina proiectarea finală a unei strategii de evaluare și control. Robert Waterman a oferit următoarea observație despre strategia de evaluare și sisteme de control ale organizațiilor de succes:

> Companiile de succes tratează faptele ca pe prieteni, iar controalele ca eliberatoare. Morgan Guaranty și Wells Fargo nu numai că supraviețuiesc, ci și prosperă în apele tulburi ale dereglementării băncilor, deoarece sistemele lor de evaluare și control al strategiei sunt solide, riscul lor este controlat și se cunosc atât de bine pe ei înșiși și cu situația concurențială. Companiile de succes au o foame vorace de fapte. Ei văd informații în cazul în care alții văd doar date. Le plac comparațiile, clasamentele, orice elimină luarea deciziilor din domeniul opiniei. Companiile de succes mențin controale financiare stricte și precise. Oamenii lor nu consideră controalele ca pe o impunere a autocrației, ci ca pe controale și echilibre benigne care le permit să fie creativi și liberi. [10]

Planificarea pentru situații de urgență

O premisă de bază a unui bun management strategic este că firmele planifică modalități de a face față evenimentelor nefavorabile și favorabile înainte ca acestea să apară. Prea multe organizații pregătesc planuri de urgență doar pentru evenimente nefavorabile; aceasta este o greșeală, deoarece atât minimizarea amenințărilor, cât și valorificarea oportunităților pot

îmbunătăți poziția competitivă a unei firme.

Indiferent de cât de atent sunt formulate, implementate și evaluate strategiile, evenimentele neprevăzute, cum ar fi greve, boicoturi, dezastre naturale, sosirea concurenților străini și acțiunile guvernamentale, pot face o strategie depășită. Pentru a minimiza impactul amenințărilor potențiale, organizațiile ar trebui să dezvolte planuri de urgență ca parte a procesului lor de evaluare a strategiei. *Planurile de urgență* pot fi definite ca planuri alternative care pot fi puse în aplicare dacă anumite evenimente cheie nu au loc conform așteptărilor. Doar zonele cu prioritate înaltă necesită asigurarea planurilor de urgență. Strategii nu pot și nu ar trebui să încerce să acopere toate bazele prin planificarea tuturor situațiilor posibile. Dar, în orice caz, planurile de urgență ar trebui să fie cât mai simple posibil.

Unele planuri de urgență stabilite în mod obișnuit de companii includ următoarele:

1. Dacă un concurent major se retrage de pe anumite piețe, așa cum indică rapoartele de informații, ce măsuri ar trebui să ia firma noastră?
2. Dacă obiectivele noastre de vânzări nu sunt atinse, ce măsuri ar trebui să întreprindă firma noastră pentru a evita pierderile de profit?
3. Dacă cererea pentru noul nostru produs depășește planurile, ce măsuri ar trebui să întreprindă firma noastră pentru a satisface cererea mai mare?
4. Dacă apar anumite dezastre, cum ar fi pierderea capacităților computerului; o tentativă de preluare ostilă; pierderea protecției brevetului; sau distrugerea instalațiilor de producție din cauza cutremurelor, tornadelor sau uraganelor – ce măsuri ar trebui să întreprindă firma noastră?
5. Dacă un nou progres tehnologic face ca noul nostru produs să devină învechit mai devreme decât se aștepta, ce măsuri ar trebui să ia firma noastră?

Prea multe organizații renunță la strategii alternative care nu sunt selectate pentru implementare, deși munca dedicată analizării acestor opțiuni ar oferi informații valoroase. Strategiile alternative care nu sunt selectate pentru implementare pot servi ca planuri de urgență în cazul în care strategia sau strategiile selectate nu funcționează. Companiile și guvernele americane consideră din ce în ce mai mult energia electrică generată de energie nucleară drept cel mai eficient mijloc de producere a energiei. Multe planuri de urgență cer cu siguranță energie nucleară mai degrabă decât energie electrică derivată din cărbune și gaz.

Atunci când activitățile de evaluare a strategiei dezvăluie necesitatea unei schimbări majore rapid, un plan de urgență adecvat poate fi executat în timp util. Planurile de urgență pot promova capacitatea unui strateg de a răspunde rapid la schimbările cheie din bazele interne și externe ale strategiei curente a unei organizații. De exemplu, dacă ipotezele de bază despre economie se dovedesc a fi greșite și planurile de urgență sunt pregătite, atunci managerii pot face schimbările corespunzătoare cu promptitudine.

În unele cazuri, condițiile externe sau interne prezintă oportunități neașteptate. Atunci când apar astfel de oportunități, planurile de urgență ar putea permite unei organizații să le valorifice rapid. Linneman și Chandran au raportat că planificarea de urgență le-a oferit utilizatorilor, precum DuPont, Dow Chemical, Consolidated Foods și Emerson Electric, trei beneficii majore: (1) a permis un răspuns rapid la schimbare, (2) a prevenit panica în situații de criză și (3) i-a făcut pe manageri mai adaptabili, încurajându-i să aprecieze cât de variabil poate fi viitorul. Ei au sugerat că o planificare eficientă de urgență implică un proces în șapte pași:

1. Identificați atât evenimentele benefice, cât și cele nefavorabile, care ar putea eventual să deraieze strategia sau strategiile.
2. Specificați punctele de declanșare. Calculați când este probabil să apară evenimentele contingente.
3. Evaluați impactul fiecărui eveniment contingent. Estimați beneficiul sau prejudiciul potențial al fiecărui eveniment contingent.
4. Elaborați planuri de urgență. Asigurați-vă că planurile de urgență sunt compatibile cu strategia actuală și sunt fezabile din punct de vedere economic.
5. Evaluați contraimpactul fiecărui plan de urgență. Adică, estimați cât de mult va capitaliza fiecare plan de urgență sau va anula evenimentul său contingent asociat. Acest lucru va cuantifica valoarea potențială a fiecărui plan de urgență.

6. Determinați semnalele de avertizare timpurie pentru evenimentele contingente cheie. Monitorizați semnalele de avertizare timpurie.
7. Pentru evenimentele contingente cu semnale de avertizare timpurie fiabile, dezvoltați planuri de acțiune în avans pentru a profita de timpul disponibil. [11]

Auditul

Un instrument folosit frecvent în evaluarea strategiei este auditul. *Auditul* este definit de Asociația Americană de Contabilitate (AAA) ca „un proces sistematic de obținere și evaluare obiectivă a dovezilor privind afirmațiile despre acțiuni și evenimente economice pentru a constata gradul de corespondență dintre aceste aserțiuni și criteriile stabilite și de comunicare a rezultatelor utilizatorilor interesați. ” [12]

Auditorii examinează situațiile financiare ale firmelor pentru a determina dacă acestea au fost întocmite conform principiilor contabile general acceptate (GAAP) și dacă reprezintă în mod corect activitățile firmei. Auditorii independenți utilizează un set de standarde numite *standarde de audit general acceptate* (GAAS). Firmele de contabilitate publică au adesea o ramură de consultanță care oferă servicii de evaluare a strategiei. La sfârșitul anului 2009, SEC a acuzat General Electric de fraudă contabilă, în special pentru umflarea câștigurilor și veniturilor sale în anii anteriori. GE a fost de acord să plătească 50 de milioane de dolari pentru a achita taxele. (Elevii — atunci când pregătesc situații financiare proiectate, așa cum este descris în Capitolul 8, nu umflați cifrele.)

Noua era a standardelor internaționale de raportare financiară (IFRS) pare de neoprit, iar companiile trebuie să meargă înainte și să se pregătească să utilizeze IFRS. Multe companii din SUA își raportează acum finanțele folosind atât vechile standarde de contabilitate general acceptate (GAAP), cât și noile IFRS. „Dacă companiile nu se pregătesc, dacă nu încep cu trei ani înainte”, avertizează profesorul de afaceri Donna Street de la Universitatea din Dayton, „vor avea mari probleme”. Standardele GAAP au cuprins 25.000 de pagini, în timp ce IFRS cuprind doar 5.000 de pagini, astfel încât, în acest sens, IFRS este mai puțin greoaie.

Această trecere a contabilității de la GAAP la IFRS în Statele Unite va costa afacerile de milioane de dolari în taxe și sisteme software și formare îmbunătățite. CPA din SUA trebuie să studieze intens principiile contabile globale, iar școlile de afaceri ar trebui să continue și să înceapă să predea studenților noile standarde de contabilitate.

Toate companiile au opțiunea de a utiliza procedurile IFRS în 2011, iar apoi toate companiile sunt obligate să utilizeze IFRS în 2014, cu excepția cazului în care calendarul este modificat. Camera de Comerț a SUA sprijină schimbarea, spunând că va duce la mult mai mult comerț transfrontalier și va ajuta Statele Unite să concureze în economia mondială. Deja Uniunea Europeană și 113 națiuni au adoptat sau intenționează să utilizeze în curând reguli internaționale, inclusiv Australia, China, India, Mexic și Canada. Deci, probabil că Statele Unite vor adopta și regulile IFRS în termen, dar această schimbare ar putea declanșa un coșmar legal și de reglementare. Statele Unite sunt în urmă cu restul lumii în contabilitatea globală. Dar câteva firme multinaționale din SUA folosesc deja IFRS pentru filialele lor străine, cum ar fi United Technologies (UT). UT obține peste 60% din veniturile sale din străinătate și își formează deja întregul personal pentru a utiliza IFRS. UT și-a refăcut situațiile financiare din 2007 până în 2009 în format IFRS.

Trecerea la IFRS de la GAAP cuprinde întreaga operațiune a unei companii, inclusiv audit, supraveghere, management al numerarului, impozite, tehnologie, software, investiții, achiziții, fuziune, import, export, planificare a pensiilor și parteneriat. Trecerea de la GAAP la IFRS este, de asemenea, probabil afectată de diferențe semnificative în obiceiurile de afaceri, reglementările financiare, legile fiscale, politicile și alți factori. Un critic al viitoarei schimbări este Charles Niemeier de la Consiliul de Supraveghere a Contabilității Companiei Publice, care spune că schimbarea „are potențialul de a fi un Turn al Babel”, costând firmele milioane atunci când nu au nici măcar mii de cheltuit.

Alții spun că schimbarea va ajuta companiile americane să strângă capital în străinătate și să facă afaceri cu firme din străinătate. Poate cel mai mare avantaj al schimbării este că regulile IFRS sunt mai raționalizate și mai puțin complexe decât GAAP. Lenovo, firma de tehnologie din China care a cumpărat afacerea IBM cu computere personale, este un mare susținător al IFRS. Părerea Lenovo este că doresc să fie o companie mondială, mai degrabă

decât o companie din SUA sau China, așa că, cu cât trece mai rapid la IFRS, cu atât mai bine pentru ei. Concluzia este că IFRS vine în Statele Unite, mai devreme decât mai târziu, așa că trebuie să ne pregătim cu toții pentru această schimbare cât mai curând posibil. [13]

Provocări ale secolului XXI în managementul strategic

Trei provocări sau decizii speciale cu care se confruntă toți strategii de astăzi sunt (1) să decidă dacă procesul ar trebui să fie mai mult o artă sau o știință, (2) să decidă dacă strategiile ar trebui să fie vizibile sau ascunse de părțile interesate și (3) să decidă dacă procesul ar trebui să fie mai de sus în jos sau de jos în sus în firma lor. [14]

Problema de artă sau știință

Acest manual este în concordanță cu majoritatea literaturii de strategie în susținerea faptului că managementul strategic să fie privit mai mult ca o știință decât o artă. Această perspectivă susține că firmele trebuie să-și evalueze sistematic mediul extern și intern, să efectueze cercetări, să evalueze cu atenție avantajele și dezavantajele diferitelor alternative, să efectueze analize și apoi să decidă asupra unui anumit curs de acțiune. În contrast, noțiunea lui Mintzberg de strategii de „elaborare" întruchipează modelul artistic, care sugerează că luarea deciziilor strategice se bazează în primul rând pe gândire holistică, intuiție, creativitate și imaginație. [15] Mintzberg și adepții săi resping strategiile care rezultă din analiza obiectivă, preferând în schimb imaginația subiectivă. „Oamenii de știință în strategie" resping strategiile care apar din emoție, bănuială, creativitate și politică. Susținătorii viziunii artistice consideră adesea că exercițiile de planificare strategică sunt timp prost petrecut. Filosofia Mintzberg insistă pe informalitate, în timp ce oamenii de știință din strategie (și acest text) insistă pe mai multă formalitate. Mintzberg se referă la planificarea strategică ca un proces „emergent", în timp ce oamenii de știință în strategie folosesc termenul de proces „deliberat". [16]

Răspunsul la întrebarea artă versus știință este unul pe care strategii trebuie să îl decidă singuri și, cu siguranță, cele două abordări nu se exclud reciproc. Pentru a decide care abordare este mai eficientă, luați în considerare însă că lumea afacerilor de astăzi a devenit din ce în ce mai complexă și mai intens competitivă. Există mai puțin loc de eroare în planificarea strategică. Amintiți-vă că capitolul 1 a discutat despre importanța intuiției, experienței și subiectivității în planificarea strategică și chiar și ponderile și evaluările discutate în capitolele 3, 4 și 6 necesită cu siguranță o bună judecată. Dar ideea de a decide asupra strategiilor pentru orice firmă fără cercetare și analiză amănunțită, cel puțin în mintea acestui scriitor, este neînțeleaptă. Cu siguranță, în firmele mai mici poate exista mai multă informalitate în proces în comparație cu firmele mai mari, dar chiar și pentru firmele mai mici, o mulțime de informații competitive este disponibilă pe Internet și în alte părți și ar trebui colectate, asimilate și evaluate înainte de a decide asupra unui curs de acțiune de care se poate baza supraviețuirea firmei. Traiul a nenumărați angajați și acționari poate depinde de eficacitatea strategiilor selectate. Este prea mult în joc pentru a fi mai puțin minuțios în formularea strategiilor. Nu este înțelept ca un strateg să se bazeze prea mult pe sentimente și opinii în loc de datele de cercetare, inteligența competitivă și analiză în formularea strategiilor.

Problema vizibilă sau ascunsă

Un aspect interesant al oricărei discuții de analiză competitivă este dacă strategiile în sine ar trebui să fie secrete sau deschise în cadrul firmelor. Războinicul chinez Sun Tzu și liderii militari de astăzi se străduiesc să păstreze strategiile secrete, deoarece războiul se bazează pe înșelăciune. Cu toate acestea, pentru o organizație de afaceri, secretul poate să nu fie cel mai bun. Păstrarea strategiilor secrete față de angajați și părțile interesate în general ar putea inhiba grav comunicarea, înțelegerea și angajamentul angajaților și părților interesate și, de asemenea, poate renunța la contribuțiile valoroase pe care aceste persoane le-ar putea face.

au cu privire la formularea și/sau implementarea acelei strategii. Astfel, strategii dintr-o anumită firmă trebuie să decidă singuri dacă riscul ca firmele rivale să cunoască și să exploateze cu ușurință strategiile unei firme merită beneficiul îmbunătățirii motivației și contribuției angajaților și a părților interesate. Majoritatea directorilor sunt de acord că unele informații strategice ar trebui să rămână confidențiale pentru managerii de top și că ar trebui luate măsuri pentru a se asigura că astfel de informații nu sunt diseminate dincolo de cercul interior. Pentru o firmă pe care o puteți deține sau administra, ați susține deschiderea sau secretul în ceea ce privește strategiile care sunt formulate și implementate?

Există cu siguranță motive bune pentru a menține procesul de strategie și strategiile în sine vizibile și deschise, mai degrabă decât ascunse și secrete. Există, de asemenea, motive întemeiate pentru a păstra strategiile ascunse tuturor, cu excepția directorilor de nivel superior. Strategii trebuie să decidă singuri ce este mai bine pentru firmele lor. Acest text se reduce în mare parte pe partea de a fi vizibil și deschis, dar cu siguranță acest lucru poate să nu fie cel mai bun pentru toți strategii și toate firmele. După cum sa subliniat în capitolul 1, Sun Tzu a susținut că orice război se bazează pe înșelăciune și că cele mai bune manevre sunt cele care nu sunt ușor de prezis de rivali. Afacerile și războiul sunt analoge.

Câteva motive pentru a fi complet deschis cu procesul de strategie și deciziile rezultate sunt următoarele:

1. Managerii, angajații și alte părți interesate pot contribui cu ușurință la proces. Ei au adesea idei excelente. Secretul ar renunța la multe idei excelente.
2. Investitorii, creditorii și alte părți interesate au o bază mai mare pentru a sprijini o firmă atunci când știu ce face firma și încotro se îndreaptă firma.
3. Vizibilitatea promovează democrația, în timp ce secretul promovează autocrația. Firmele autohtone și majoritatea firmelor străine preferă democrația decât autocrația ca stil de management.
4. Participarea și deschiderea sporesc înțelegerea, angajamentul și comunicarea în cadrul companiei.

Motivele pentru care unele firme preferă să efectueze planificarea strategică în secret și să păstreze strategiile ascunse tuturor, cu excepția directorilor de cel mai înalt nivel, sunt următoarele:

1. Diseminarea liberă a strategiilor unei firme se poate traduce cu ușurință în inteligență competitivă pentru firmele rivale care ar putea exploata firma având în vedere aceste informații.
2. Secretul limitează critica, a doua presupunere și retrospectiva.
3. Participanții la un proces de strategie vizibil devin mai atractivi pentru firmele rivale care îi pot ademeni.
4. Secretul limitează firmele rivale să imite sau să dubleze strategiile firmei și să submineze firma.

Beneficiile evidente ale extremelor vizibile versus ascunse sugerează că trebuie căutat un echilibru de lucru între contradicțiile aparente. Parnell spune că, într-o lume perfectă, toți indivizii cheie, atât din interiorul, cât și din exteriorul firmei, ar trebui să fie implicați în planificarea strategică, dar, în practică, informațiile deosebit de sensibile și confidențiale ar trebui să rămână întotdeauna strict confidențiale pentru managerii de top. [17] Acest act de echilibrare este dificil, dar esențial pentru supraviețuirea firmei.

Abordarea de sus în jos sau de jos în sus

Susținătorii abordării de sus în jos susțin că directorii de top sunt singurele persoane din firmă cu experiența colectivă, perspicacitatea și responsabilitatea fiduciară de a lua decizii strategice cheie. În schimb, susținătorii de jos în sus susțin că managerii și angajații de nivel inferior și mediu care vor implementa strategiile trebuie să fie implicați activ în procesul de formulare a strategiilor pentru a asigura sprijinul și angajamentul lor . Cercetările recente de strategie și acest manual subliniază abordarea de jos în sus, dar lucrările anterioare ale lui Schendel și Hofer au subliniat necesitatea ca firmele să se bazeze pe percepțiile managerilor lor de top în planificarea strategică. [18] Strategii trebuie să atingă un echilibru de lucru al celor două abordări în modul considerat cel mai bun pentru firmele lor la un

moment dat, în timp ce sunt conștienți de faptul că cercetările actuale susțin abordarea de jos în sus, cel puțin în rândul firmelor din SUA. Educația sporită și diversitatea forței de muncă la toate nivelurile sunt motivele pentru care

Managerii de nivel mediu și inferior – și chiar non-manageri – ar trebui invitați să participe la procesul de planificare strategică al firmei, cel puțin în măsura în care sunt dispuși și capabili să contribuie.

Concluzie

Acest capitol prezintă un cadru de strategie-evaluare care poate facilita realizarea obiectivelor anuale și pe termen lung. Evaluarea eficientă a strategiei permite unei organizații să valorifice punctele forte interne pe măsură ce se dezvoltă, să exploateze oportunitățile externe pe măsură ce apar, să recunoască și să se apere împotriva amenințărilor și să atenueze slăbiciunile interne înainte ca acestea să devină dăunătoare.

Strategii din organizațiile de succes își fac timp pentru a formula, implementa și apoi evalua strategiile în mod deliberat și sistematic. Strategii buni își avansează organizația cu scop și direcție, evaluând și îmbunătățind continuu pozițiile strategice externe și interne ale firmei. Evaluarea strategiei permite unei organizații să-și modeleze propriul viitor, mai degrabă decât să-i permită să fie modelată în mod constant de forțe îndepărtate care au un interes redus sau deloc interesat de bunăstarea întreprinderii.

Deși nu este o garanție pentru succes, managementul strategic permite organizațiilor să ia decizii eficiente pe termen lung, să execute acele decizii în mod eficient și să ia măsuri corective, după cum este necesar, pentru a asigura succesul. Rețelele de calculatoare și internetul ajută la coordonarea activităților de management strategic și la asigurarea faptului că deciziile se bazează pe informații bune. Software-ul de planificare strategică Checkmate este deosebit de bun în acest sens (www.checkmateplan.com) . O cheie pentru evaluarea eficientă a strategiei și pentru managementul strategic de succes este integrarea intuiției și analizei:

> O problemă potențial fatală este tendința de polarizare a problemelor analitice și intuitive. Această polarizare duce la evaluarea strategiei care este dominată fie de analiză sau intuiție, fie la evaluarea strategiei care este discontinuă, cu o lipsă de coordonare între aspectele analitice și intuitive. [19]

Strategii din organizațiile de succes realizează că managementul strategic este în primul rând un proces de oameni. Este un vehicul excelent pentru promovarea comunicării organizaționale . Oamenii sunt cei care fac diferența în organizații.

> Adevărata cheie pentru un management strategic eficient este acceptarea premisei că procesul de planificare este mai important decât planul scris, că managerul planifică în mod continuu și nu încetează planificarea când planul scris este terminat. Planul scris este doar un instantaneu din momentul în care este aprobat. Dacă managerul nu planifică în mod continuu - planifică, măsoară și revizuiește - planul scris poate deveni învechit în ziua în care este terminat. Această învechire devine mai mult o certitudine, deoarece ritmul din ce în ce mai rapid al schimbării face mediul de afaceri mai incert. [20]

Termeni și concepte cheie

Advantage (p. 288)
Auditing (p. 300)
Balanced Scorecard (p. 295)
Consistency (p. 288)
Consonance (p. 288)
Contingency Plans (p. 299)
Feasibility (p. 288)
Future Shock (p. 295)
GAAS, GAAP și IFRS (pag. 300)
Management prin rătăcire (p. 290) **Măsurarea performanței organizaționale** (p. 292)
Revizuirea bazelor de bază ale unei organizații
Strategy (p. 290)
Revised EFE Matrix (p. 291)
Revised IFE Matrix (p. 290)
Taking Corrective Actions (p. 294)

Probleme pentru revizuire și discuție

1. Discutați natura și implicațiile viitoarei treceri contabile de la GAAP la IFRS în Statele Unite.
2. Puneți unui profesor de contabilitate de la colegiul sau universitatea dvs. următoarea întrebare și raportați-le clasei: „În ce măsură învățarea standardelor IFRS pe cont propriu mi-ar oferi un avantaj competitiv pe piața muncii?”
3. Dați un exemplu de „consonanță” altul decât cel oferit de Rumelt în capitol.
4. Se dorește evaluarea strategiilor pe o bază continuă și nu periodică. Discutați avantajele și dezavantajele acestei afirmații.
5. Cât de des ar trebui schimbată viziunea/misiunea unei organizații în lumina activităților de evaluare a strategiei?
6. Comparați noțiunea lui Mintzberg de „elaborare” de strategii cu noțiunea din acest manual de „strângere și asimilare a informațiilor” pentru a formula strategii.
7. De ce evaluarea strategiei a devenit atât de importantă în afaceri astăzi?
8. BellSouth Services are în vedere punerea online a matricelor EFE și IFE diviziale pentru actualizarea continuă. Cum ar afecta acest lucru evaluarea strategiei?
9. Ce tipuri de criterii cantitative și calitative credeți că folosește Ellen Kullman, CEO al DuPont, pentru a evalua strategia companiei?
10. În calitate de proprietar al unui supermarket local, independent, explicați cum ați evalua strategia firmei.
11. În ce condiții nu sunt necesare acțiuni corective în procesul de evaluare a strategiei?
12. Identificați tipurile de organizații care ar putea avea nevoie să evalueze strategia mai des decât altele. Justificați-vă alegerile.
13. În calitate de director executiv al comisiei forestiere de stat, în ce fel și cât de des ați evalua strategiile organizației?
14. Identificați câteva indicatori financiari cheie care ar fi importanți în evaluarea strategiei unei bănci.
15. În calitate de proprietar al unui lanț de magazine de hardware, descrieți cum ați aborda planificarea de urgență.
16. Evaluarea strategiei permite unei organizații să adopte o poziție proactivă în conturarea propriului viitor. Discutați semnificația acestei afirmații.
17. Explicați și discutați Balanced Scorecard.
18. De ce este Balanced Scorecard un subiect important atât în elaborarea obiectivelor, cât și în evaluarea strategiilor?
19. Dezvoltați un Balanced Scorecard pentru un restaurant fast-food local.
20. Considerați că managementul strategic ar trebui să fie mai vizibil sau mai ascuns ca proces într-o firmă? Explica.
21. Considerați că managementul strategic ar trebui să fie mai mult un proces de sus în jos sau de jos în sus într-o firmă? Explica.
22. Crezi că managementul strategic este mai mult o artă sau o știință? Explica.

Note

1. Dale McConkey, “Planning in a Changing Environment,” *Business Horizons* (September-October 1988): 64.
2. Robert Simons, “Control in an Age of Empowerment,” *Harvard Business Review* (March-April 1995): 80.
3. Dale Zand, “Reviewing the Policy Process,” *California Management Review* 21, no. 1 (Fall 1978): 37.
4. Eccles. 3: 1-8.
5. Claude George Jr., *The History of Management Thought* (Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 1968): 165-166.
6. M. Erez and F. Kanfer, “The Role of Goal Acceptance in Goal Setting and Task Performance,” *Academy of Management Review* 8, no. 3 (July 1983): 457.
7. D. Hussey and M. Langham, *Corporate Planning: The Human Factor* (Oxford, England: Pergamon Press, 1979): 138.
8. Carter Bayles, “Strategic Control: The President’s Paradox,” *Business Horizons* 20, no. 4 (August 1977): 18.
9. Adam Lashinsky, “The World’s Most Admired Companies,” *Fortune* (March 16, 2009): 81-91.
10. Robert Waterman, Jr., “How the Best Get Better,” *BusinessWeek* (September 14, 1987): 105.
11. Robert Linneman and Rajan Chandran, “Contingency Planning: A Key to Swift Managerial Action in the Uncertain Tomorrow,” *Managerial Planning* 29, no. 4 (January-February 1981): 23-27.

12. American Accounting Association, *Report of Committee on Basic Auditing Concepts* (1971): 15-74.
13. Edward Iwata, "Will Going Global Extend to Accounting?" *USA Today* (January 6, 2009): B1.
14. John Parnell, "Five Critical Challenges in Strategy Making," *SAM Advanced Management Journal* 68, no. 2 (Spring 2003): 15-22.
16. Henry Mintzberg and J. Waters, "Of Strategies, Deliberate and Emergent," *Strategic Management Journal* 6, no. 2: 257-272.
17. Parnell, 15-22.
18. D. E. Schendel and C. W. Hofer (Eds.), *Strategic Management* (Boston: Little, Brown, 1979).
19. Michael McGinnis, "The Key to Strategic Planning: Integrating Analysis and Intuition," *Sloan Management Review* 26, no. 1 (Fall 1984): 49.
20. McConkey, 72.

Lecturi curente

Franken, Arnoud, Chris Edwards și Rob Lambert, „Executarea schimbării strategice: înțelegerea elementelor critice de management care conduc la succes". *California Management Review* (primăvara 2009): 49-73.

Giraudeau, Martin. „Proiectele de strategie: planurile de deschidere și utilizările lor." *Planificare pe termen lung* 41, nr. 3 (iunie 2008): 291.

Hall, Joseph și Eric Johnson. „Când ar trebui un proces să fie artă, nu știință?" *Harvard Business Review* (martie 2009): 58-65.

Jarzablowski, Paula. „Conformarea strategiei ca proces de structurare." *The Academy of Management Journal* 51, nr. 4 (august 2008): 621.

Li, Jing, Changhui Zhou și Edward Zajac. „Control, colaborare și productivitate în întreprinderile mixte internaționale: teorie și dovezi." *Jurnalul de management strategic* (august 2009): 865-884.

McFarland, Keith R. „Ar trebui să construiți o strategie așa cum construiți software?" *MIT Sloan Management Review* 49, nr. 3 (primăvara 2008): 69.

Neilson, Gary L., Karla L. Martin și Elizabeth Powers. „Secretele pentru o execuție de succes a strategiei." *Harvard Business Review* (iunie 2008): 60.

Pieter de Man, Ard și Nadine Roijakkers. „Guvernarea Alianței: echilibrarea controlului și a încrederii în gestionarea riscului." *Planificare pe termen lung* (februarie 2009): 75-95.

ASSURANCE OF LEARNING EXERCISES

Asigurarea învățării Exercițiul 9A 77 \ \ \

Pregătirea unei strategii-evaluare „Mlljflb”
Raport pentru McDonald's Corp.

Scop

Acest exercițiu vă poate oferi experiență în localizarea informațiilor de evaluare a strategiei. Utilizarea Internetului împreună cu sursele de informații publicate poate îmbunătăți semnificativ procesul de evaluare a strategiei. Informațiile privind performanța concurenților, de exemplu, pot ajuta la punerea în perspectivă a propriei performanțe a unei firme.

Instrucţiuni

Pasul 1 Accesați http://marketwatch.multexinvestor.com, http://moneycentral.msn.com, http://finance. yahoo.com, www.clearstation.com pentru a localiza informații de evaluare a strategiei despre concurenți. Citiți câteva articole recente care discută despre afacerea restaurantelor fast-food.

Step 2 Rezumați rezultatele cercetării dumneavoastră prin pregătirea unui raport de evaluare a strategiei pentru instructorul dumneavoastră. Includeți în raportul dvs. un rezumat al strategiilor și performanței McDonald's în 2010 și un rezumat al concluziilor dvs. cu privire la eficacitatea

Step 3 strategiilor McDonald's.

Pe baza analizei dvs., credeți că McDonald's urmărește strategii eficiente? Ce recomandări ați oferi directorului executiv al McDonald's?

Asigurarea învățării Exercițiul 9B

Evaluarea strategiilor universității mele

Scop

O parte importantă a strategiilor de evaluare este determinarea naturii și amplorii schimbărilor în oportunitățile/amenințările externe ale unei organizații și punctele forte/slăbiciunile interne. Modificările acestor factori critici de succes pot indica necesitatea de a schimba sau modifica strategiile firmei.

Instrucţiuni

Ca o clasă, discutați despre schimbările pozitive și negative ale factorilor externi și interni ai universității dvs. în timpul carierei universitare. Începeți prin a enumera pe tablă oportunități și amenințări noi sau emergente. Apoi identificați punctele forte și punctele slabe care s-au schimbat semnificativ în timpul carierei tale la facultate. În lumina schimbărilor externe și interne care au fost identificate, discutați dacă strategiile universității dvs. trebuie modificate. Există strategii noi pe care le-ați recomanda ? Faceți o listă pe care să o recomandați președintelui departamentului, decanului, președintelui sau cancelarului dvs.

Această pagină a fost lăsată goală în mod intenționat

PARTEA 5
Subiecte cheie de management strategic

CAPITOLUL 10
Etica în afaceri/ Responsabilitatea socială/ Mediul Sustenabilitate

OBIECTIVELE CAPITOLULUI

După ce ați studiat acest capitol, ar trebui să puteți face următoarele:

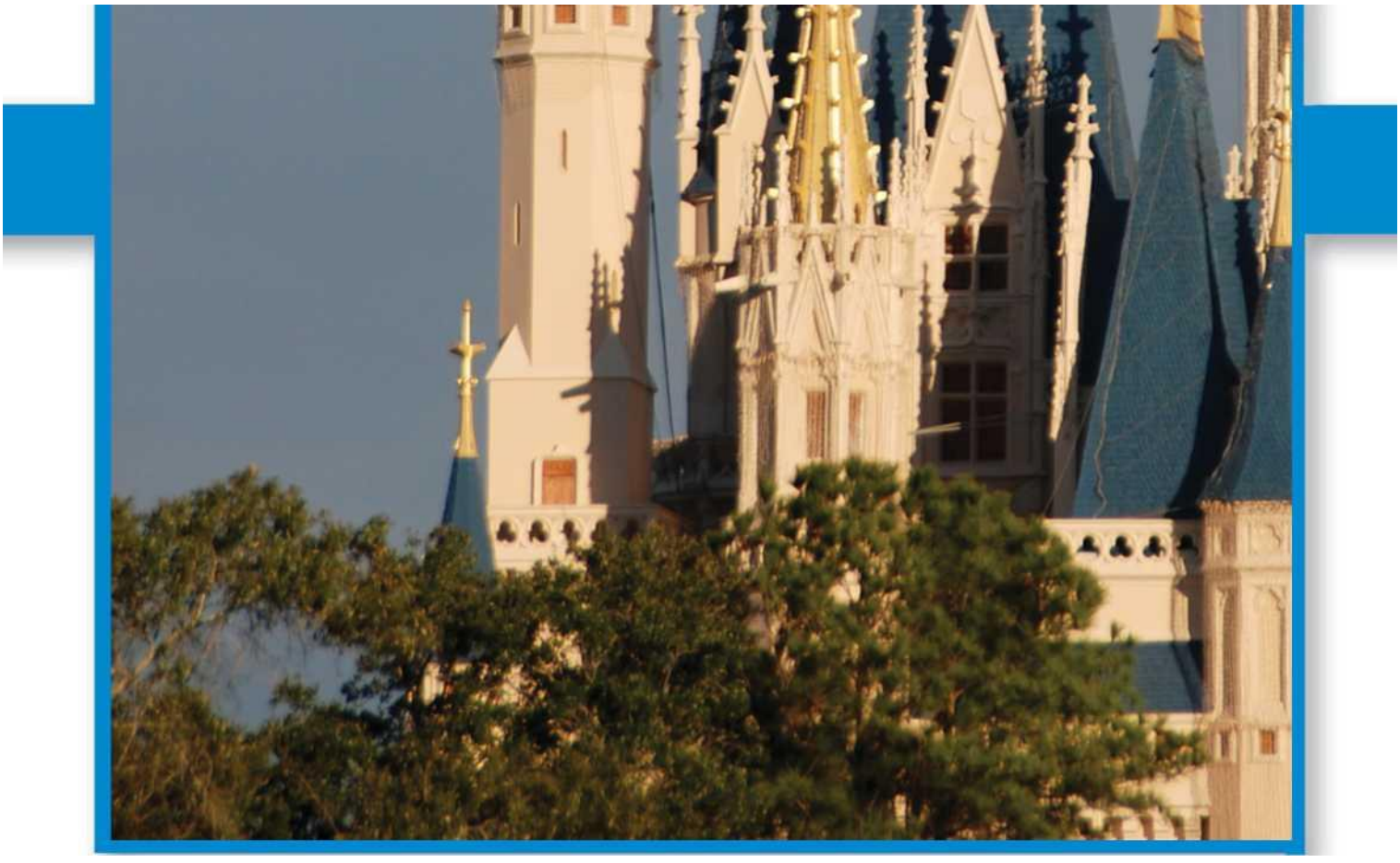
1. Explicați de ce o bună etică este o afacere bună în managementul strategic.
2. Explicați cum firmele se pot asigura cel mai bine că codul lor de etică în afaceri ghidează luarea deciziilor în loc să fie ignorate.
3. Explicați de ce este important să încurajați denunțarea într-o firmă.
4. Discutați natura și rolul rapoartelor corporative de sustenabilitate.
5. Discutați modalități specifice în care firmele pot fi buni administratori ai mediului natural.
6. Explicați ISO 14000 și 14001.

Asigurarea exercițiilor de învățare

Assurance of Learning Exercise 10A Does McDonald's Have a Code of Business Ethics?

Assurance of Learning Exercise 10B The Ethics of Spying on Competitors

Assurance of Learning Exercise 10C Who Prepares a Sustainability Report?



Sursa: Ivan Cholakov Gostock

„Citate notabile”

"If business is not based on ethical grounds, it is of no benefit to society and will, like all other unethical combinations, pass into oblivion."

—C. Max Killan

"Good ethics is good business."

"Do unto others as you would have them do unto you."

"Be Joyful when you do things to conserve, preserve, and enhance the natural environment."

Mergi *bine* într-o economie slabă. Cum?

Walt Disney

When most firms were struggling in 2008, Walt Disney increased its revenues from $35 billion in 2007 to $37 billion in 2008 with net income of $4.4 billion. *Fortune* magazine in 2009 rated Walt Disney their 13th "Most Admired Company in the World" in terms of management and performance.

Walt Disney is cutting carbon emissions from fuels by half by 2012, and ultimately will emit zero greenhouse gas emissions at its office and retail complexes, theme parks, and cruise lines. Disney's long-term goal is to cut to zero the amount of waste it sends to landfills, which totaled nearly 300,000 tons in 2006, much of it from construction, through diverting some to recycling centers, composting, and buying more postconsumer recycled materials. Beth Stevens, senior vice president of environmental affairs, said Disney has "not put a definite time horizon" on taking emissions to zero and may have to rely in part on technology that is still under development to reach that goal. "We set those (goals) because they were very aspirational," Stevens said. "We thought it was important... to communicate a sense of commitment." The environmental plan was released in 2009 in its "corporate responsibility" report.

"Current scientific conclusions indicate that urgent reductions in greenhouse gas emissions are required to avert accelerated climate change," the report said. "A successful response to these challenges demands fundamental changes in the way society, including businesses, use natural resources, and Disney is no exception." Disney works with Conservation International on emissions reduction targets, and it plans to have a third party monitor its progress through annual audits. By 2013, Disney plans to reduce its electricity consumption by 10 percent compared with its 2006 baseline.

The world's number two media conglomerate (behind Time Warner) has extensive assets in movies,

music, publishing, television, and theme parks. Walt Disney's TV holdings include the ABC television network and 10 broadcast stations, as well as cable networks including ABC Family, A&E Television Networks (37 percent owned), and ESPN (80 percent). Walt Disney Studios produces films through such imprints as Walt Disney Pictures, Touchstone, Pixar, and Miramax. Walt Disney Parks and Resorts is one of the top theme park operators in the world, anchored by its popular Walt Disney World and Disneyland resorts. In

May 2009, Disney formed a partnership with Hulu.com to stream ABC's full-episode television programming online as well as many of titles for Disney's television and movie library. In July, Disney announced it would fund a 50/50, $452 million expansion of Disneyland Park in Hong Kong with that city's government.

Source: Geoff Colvin, "The World's Most Admired Companies," *Fortune* (March 16, 2009): 76-86; http://www.reuters.com/article/marketsNews/idAFN0939621220090310?rpc=44.

Deși cele trei secțiuni ale acestui capitol (Etica în afaceri, Responsabilitatea socială și Durabilitatea) sunt distincte, subiectele sunt destul de legate. Mulți oameni, de exemplu, consideră că nu este etică ca o firmă să fie iresponsabilă din punct de vedere social. *Responsabilitatea socială* se referă la acțiunile pe care o organizație le întreprinde dincolo de ceea ce este necesar legal pentru a proteja sau îmbunătăți bunăstarea ființelor vii. *Sustenabilitatea* se referă la măsura în care operațiunile și acțiunile unei organizații protejează, repar și păstrează mai degrabă decât să dăuneze sau să distrugă mediul natural . Poluarea mediului, de exemplu, este lipsită de etică, iresponsabilă și, în multe cazuri, ilegală. Etica în afaceri, responsabilitatea socială și problemele de durabilitate sunt, prin urmare, interdependente și au impact asupra tuturor domeniilor modelului de management strategic cuprinzător, așa cum este ilustrat în Figura 10.1 la pagina 312.

Un exemplu de companie care aderă la cele mai înalte standarde etice și care a excelat în timpul recentei economiei slabe este Walt Disney. În martie 2009, Disney a publicat un raport elaborat de responsabilitate socială corporativă/etică în afaceri/sustenabilitate, care poate fi găsit online la http://disney.go.com/crreport/home.html. În acel raport, CEO-ul Disney spune:

> Echipa noastră de Responsabilitate corporativă a dezvoltat o strategie coerentă pentru companie având în vedere acest lucru, încorporând programele existente de sensibilizare, siguranță, nutriție, mediu și forță de muncă și lucrând cu directori din Disney, ABC și ESPN pentru a coordona și consolida eforturile noastre la nivel de companie. Ne-au organizat abordarea în jurul a cinci domenii largi — Copii și familie, Conținut și produse, Mediu, Comunitate și Locuri de muncă — cu scopul de a încorpora și mai mult responsabilitatea corporativă în ADN-ul afacerii Disney, asigurându-se că aceasta continuă să fie luată în considerare în deciziile mari și mici. [1]

Etica în afaceri

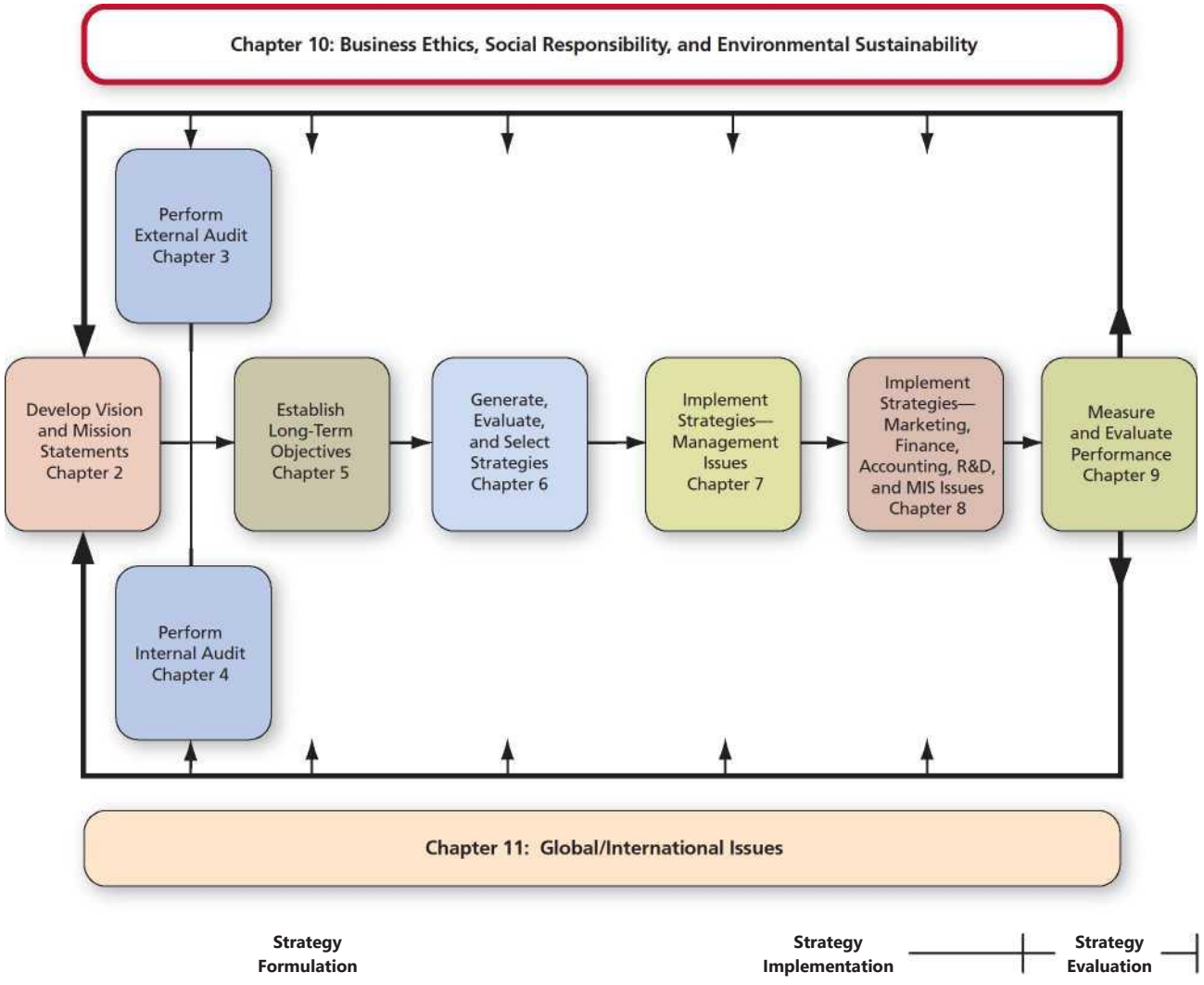
Etica bună este o afacere bună. Etica proastă poate deraia chiar și cele mai bune planuri strategice. Acest capitol oferă o imagine de ansamblu asupra importanței eticii în afaceri în managementul strategic . *Etica în afaceri* poate fi definită ca principii de conduită în cadrul organizațiilor care ghidează luarea deciziilor și comportamentul. O bună etică în afaceri este o condiție prealabilă pentru un bun management strategic; etica bună este doar o afacere bună!

Un val în creștere de conștiință cu privire la importanța eticii în afaceri mătură Statele Unite și restul lumii. Strategii, cum ar fi directorii generali și proprietarii de afaceri, sunt persoanele responsabile în primul rând pentru a se asigura că principiile etice înalte sunt susținute și practicate într-o organizație. Toate deciziile de formulare, implementare și evaluare a strategiei au ramificații etice.

Ziarele și reviste de afaceri raportează zilnic încălcări legale și morale ale conduitei etice din partea organizațiilor publice și private. A fi lipsit de etică poate fi foarte scump. De exemplu, unele dintre cele mai mari plăți pentru procesele de fraudă judiciară în acțiune colectivă au fost vreodată împotriva Enron (7,16 miliarde USD), WorldCom (6,16 miliarde USD), Cendant (3,53 miliarde USD), Tyco (2,98 miliarde USD), AOL Time Warner (2,5 miliarde USD), Nortel Networks (2,47 miliarde USD) și Royal Ahold (1,09 miliarde USD). O companie numită Coast IRB LLC din Colorado a fost forțată recent să se închidă după ce Food and Drug Administration (FDA) a descoperit într-o operațiune că firma a efectuat un studiu medical fals. Coasta este una dintre multele firme plătite

FIGURA 10.1

Un model cuprinzător de management strategic


Chapter 10: Business Ethics, Social Responsibility, and Environmental Sustainability
Perform External Audit Chapter 3
Develop Vision and Mission Statements Chapter 2
Establish Long-Term Objectives Chapter 5
Generate, Evaluate, and Select Strategies Chapter 6
Implement Strategies—Management Issues Chapter 7
Implement Strategies—Marketing, Finance, Accounting, R&D, and MIS Issues Chapter 8
Measure and Evaluate Performance Chapter 9
Perform Internal Audit Chapter 4
Chapter 11: Global/International Issues
Strategy Formulation
Strategy Implementation
Strategy Evaluation

Sursa: Fred R. David, „How Companies Define Their Mission", *Long Range Planning* 22, nr. 3 (iunie 1988): 40.

de către firmele farmaceutice pentru a supraveghea studiile clinice și pentru a se asigura în mod independent că siguranța pacienților este protejată.

Alte acțiuni comerciale considerate lipsite de etică includ publicitatea sau etichetarea înșelătoare, cauzarea daunelor mediului, siguranța slabă a produselor sau serviciilor, umplerea conturilor de cheltuieli, comerțul privilegiat, dumpingul de produse interzise sau viciate pe piețele externe, neoferirea de șanse egale pentru femei și minorități, prețuri excesive, mutarea locurilor de muncă în străinătate și hărțuirea sexuală.

Codul de etică în afaceri

Un nou val de probleme etice legate de siguranța produselor, sănătatea angajaților, hărțuirea sexuală, SIDA la locul de muncă, fumatul, ploaia acidă, acțiuni afirmative, eliminarea deșeurilor, practici comerciale străine, mușamalizări, tactici de preluare, conflicte de interese, confidențialitate a angajaților, cadouri inadecvate și securitatea înregistrărilor companiei a accentuat nevoia de a dezvolta strategii de afaceri clare. Frauda pe internet, piratarea computerelor companiei, răspândirea virușilor și furtul de identitate sunt alte activități lipsite de etică care afectează fiecare sector al comerțului online.

United Technologies are un cod de etică de 21 de pagini și un vicepreședinte pentru etica în afaceri. Laboratoarele Baxter Travenol, IBM, Caterpillar Tractor, Chemical Bank, ExxonMobil, Dow Corning și Celanese sunt firme care au coduri formale de etică în afaceri. Un *cod de etică în afaceri* este un document care oferă linii directoare comportamentale care acoperă activitățile și deciziile zilnice în cadrul unei organizații.

Cu toate acestea, pur și simplu a avea un cod de etică nu este suficient pentru a asigura un comportament etic în afaceri. Un cod de etică poate fi privit ca un truc de relații publice, un set de banalități sau vitrine. Pentru a ne asigura că codul este citit, înțeles, crezut și amintit, sunt necesare ateliere periodice de etică pentru a sensibiliza oamenii cu privire la circumstanțele la locul de muncă în care pot apărea probleme de etică. [2] Dacă angajații văd exemple de pedepse pentru încălcarea codului, precum și recompense pentru respectarea codului, acest lucru întărește importanța codului de etică al unei firme. Site-ul web www.ethicsweb.ca/codes oferă instrucțiuni despre cum să scrieți un cod de etică eficient.

O cultură a eticii

O „cultură" etică trebuie să pătrundă în organizații! Pentru a contribui la crearea unei culturi etice, Citicorp a dezvoltat un joc de masă pentru etica în afaceri care este jucat de mii de angajați din întreaga lume. Numit „The Word Ethic", acest joc pune jucătorilor întrebări de etică în afaceri, cum ar fi cum te descurci cu un client care îți oferă bilete de fotbal în schimbul unui nou IRA retrodatat? Diana Robertson de la Wharton School of Business consideră că jocul este eficient deoarece este interactiv. Multe organizații au dezvoltat un manual de cod de conduită care prezintă așteptările etice și oferă exemple de situații care apar de obicei în afacerile lor.

Harris Corporation și alte firme avertizează managerii și angajații că nereportarea unei încălcări etice de către alții ar putea duce la descărcare de gestiune. Comisia pentru Valori Mobiliare și Burse (SEC) și-a consolidat recent politicile de avertizare, practic obligând ca oricine care vede activități lipsite de etică să raporteze un astfel de comportament. *Denunțarea* se referă la politicile care cer angajaților să raporteze orice încălcări neetice pe care le descoperă sau le văd în firmă.

Un denunțător neidentificat a intentat în 2009 un proces împotriva Amgen Inc., acuzând compania de biotehnologie de comercializarea ilegală a medicamentelor sale de succes Enbrel și Aranesp. Compania de medicamente Wyeth comercializează Enbrel împreună cu Amgen și a fost numită și inculpat, împreună cu distribuitorul angro de medicamente AmerisourceBergen Corp., furnizorul online de informații despre sănătate WebMD Health Corp. și alții. Legea federală a avertizorilor protejează identitatea reclamantului. În industria drogurilor, astfel de procese sunt adesea depuse de foști angajați.

Unul dintre motivele pentru care salariile strategilor sunt mari este că trebuie să-și asume riscurile morale ale firmei. Strategii sunt responsabili pentru dezvoltarea, comunicarea și aplicarea codului de etică în afaceri pentru organizațiile lor. Deși responsabilitatea principală pentru asigurarea unui comportament etic revine strategilor unei firme, o parte integrantă a responsabilității tuturor managerilor este de a oferi un lider etic prin exemplu și demonstrație constantă. Managerii dețin poziții care le permit să influențeze și să educe mulți oameni. Acest lucru îi face pe manageri responsabili pentru dezvoltarea și implementarea procesului de luare a deciziilor etice. Gellerman și, respectiv, Drucker oferă câteva sfaturi bune pentru manageri:

> Toți managerii riscă să dea prea mult din cauza a ceea ce cer companiile lor de la ei. Dar aceiași superiori, care tot te presează să faci mai mult, sau să o faci mai bine, sau mai repede, sau mai puțin costisitor, se vor încuraja de tine dacă treci acea linie neclară dintre bine și rău. Vă vor învinovăți pentru depășirea instrucțiunilor sau pentru ignorarea avertismentelor lor. Cei mai deștepți manageri știu deja că cel mai bun răspuns la întrebarea „Cât de departe este prea departe?" este să nu încercați să aflați. [3]
>
> Un bărbat (sau o femeie) s-ar putea să știe prea puțin, să performeze prost, să nu aibă judecată și abilități și, totuși, să nu facă prea mult rău ca manager. Dar dacă acelei persoane îi lipsește caracterul și integritatea – indiferent cât de bine informată, cât de strălucitoare, cât de reușită – el distruge. El distruge oamenii, cea mai valoroasă resursă a întreprinderii. El distruge spiritul. Și el distruge performanța. Acest lucru este valabil mai ales pentru persoanele aflate în fruntea unei întreprinderi. Căci spiritul unei organizații este creat de sus. Dacă o organizație este grozavă în spirit, este pentru că spiritul oamenilor de top este grozav. Dacă se descompune, o face pentru că vârful putrezește. După cum spune proverbul, „Copacii mor din vârf". Nimeni nu ar trebui să devină un strateg decât dacă el sau ea dorește ca caracterul său să servească drept model pentru subalterni. [4]

> Nicio societate, nicăieri în lume, nu poate concura foarte mult timp sau cu succes cu oamenii care fură unul de celălalt sau nu au încredere unii în alții, cu fiecare informație care necesită confirmare notarială, cu fiecare dezacord care sfârșește în litigiu sau cu guvernul care trebuie să reglementeze afacerile pentru a le menține onești. A fi lipsit de etică este o rețetă pentru dureri de cap, ineficiență și risipă. Istoria a demonstrat că, cu cât este mai mare încrederea și încrederea oamenilor în etica unei instituții sau societăți, cu atât este mai mare puterea economică a acesteia. Relațiile de afaceri sunt construite în principal pe încredere reciprocă și reputație. Deciziile pe termen scurt bazate pe lăcomie și etica discutabilă vor

exclude respectul de sine necesar pentru a câștiga încrederea celorlalți. Din ce în ce mai multe firme cred că instruirea în etică și o cultură etică creează un avantaj strategic.

Programele de instruire în materie de etică ar trebui să includă mesaje de la CEO sau de la proprietarul afacerii care să pună accent pe practicile de afaceri etice, dezvoltarea și discutarea codurilor de etică și procedurile pentru discutarea și raportarea comportamentului neetic. Firmele pot alinia luarea deciziilor etice și strategice prin încorporarea considerațiilor etice în planificarea pe termen lung, prin integrarea luării deciziilor etice în procesul de evaluare a performanței, prin încurajarea denunțării sau raportarea practicilor neetice și prin monitorizarea performanței departamentelor și corporative în ceea ce privește aspectele etice.

Mită

Mita este definită de *Black's Law Dictionary* ca oferirea, darea, primirea sau solicitarea oricărui obiect de valoare pentru a influența acțiunile unui oficial sau altei persoane care își îndeplinește o îndatorire publică sau legală. Mită este un *cadou* acordat pentru a influența comportamentul unui beneficiar. Cadoul poate fi orice bani, bun, drept în acțiune, proprietate, preferință, privilegiu, remunerație, obiect de valoare, avantaj sau doar o promisiune sau angajament de a induce sau influența acțiunea, votul sau influența unei persoane în calitate oficială sau publică. Mita este o crimă în majoritatea țărilor lumii, inclusiv în Statele Unite. [5]

Siemens AG, marea firmă germană de inginerie, a fost amendată recent cu 800 de milioane de dolari pentru că a oferit în mod obișnuit mită diferitelor companii din întreaga lume pentru a câștiga contracte în străinătate. Departamentul de Justiție al SUA și SEC au intentat proces împotriva Siemens în temeiul Legii SUA privind corupția străină. Amenda Siemens a fost de 20 de ori mai mare decât orice sancțiune anterioară pentru luare de mită. SEC a susținut că Siemens a făcut cel puțin 4.283 de plăți de mită în valoare totală de 1,4 miliarde de dolari între 2001 și 2007. Aceste mită ar fi fost plătite oficialilor guvernamentali din 10 țări.

Plata de mită este considerată atât ilegală, cât și lipsită de etică în Statele Unite, dar în unele țări străine, plata de mită și de mită este acceptabilă. Bacsisul este considerat chiar mită în unele țări. Inițiative importante antimită și extorcare sunt susținute de multe organizații, inclusiv Banca Mondială, Fondul Monetar Internațional, Uniunea Europeană, Consiliul Europei, Organizația Statelor Americane, Consiliul Economic al Bazinului Pacificului, Coaliția Globală pentru Africa și Națiunile Unite.

La mijlocul anului 2009, Departamentul de Justiție al SUA și-a intensificat urmăririle penale pentru presupuse acte de mită străină. Întreprinderile trebuie să fie mult mai atente în aceste zile. De ani de zile, în multe țări, cum ar fi Coreea de Sud și China, este de așteptat să-i aduci pe parteneri de afaceri la mese generoase și să le oferi cadouri scumpe de sărbători și chiar bani în numerar, dar acum există o aplicare intensificată a legilor privind luarea de mită. Kellogg Brown and Root (KBR) și Halliburton au plătit recent 579 de milioane de dolari pentru mituirea oficialilor din Nigeria.

Afaceri amoroase la locul de muncă

Un articol recent din *Wall Street Journal* a recapitulat standardele americane actuale cu privire la relațiile amoroase ale șefilor subordonați la locul de muncă. [6] Doar 5 la sută din toate firmele eșantionate nu au avut restricții cu privire la astfel de relații; 80% dintre firme au politici care interzic relațiile dintre un supervizor și un subordonat. Doar 4% dintre firme au interzis cu strictețe astfel de relații , dar 39% dintre firme aveau politici care impuneau indivizilor să-și informeze supervizorii ori de câte ori începe o relație romantică cu un coleg. Doar 24% dintre firme au cerut ca cele două persoane să fie în departamente diferite.

În Europa, relațiile romantice la locul de muncă sunt în mare măsură privite ca chestiuni private și majoritatea firmelor nu au politici cu privire la această practică. Cu toate acestea, firmele europene adoptă din ce în ce mai mult legi explicite, în stil american, privind hărțuirea sexuală. Armata SUA interzice cu strictețe ofițerilor să se întâlnească sau să aibă relații sexuale cu înrolați. La Banca Mondială, relațiile sexuale dintre un supraveghetor și un angajat sunt considerate „un conflict de interese de facto care trebuie rezolvat pentru a evita favoritismul”. Președintele Băncii Mondiale, Paul Wolfowitz, a fost forțat recent să demisioneze din cauza unei relații pe care a avut-o cu un angajat al băncii.

Națiunile Unite (ONU) la mijlocul anului 2009 se lupta cu propriile plângeri de hărțuire sexuală, deoarece multe angajate spun că sistemul actual al organizației de tratare a plângerilor este arbitrar, inechitabil și înfundat în birocrație. Cazurile de

hărțuire sexuală la ONU pot dura ani pentru a judeca, iar acuzatorii nu au acces la rapoartele de investigație. ONU intenționează să facă „în curând" modificări sistemului său intern de justiție pentru tratarea plângerilor de hărțuire; ONU aspiră să protejeze drepturile omului în întreaga lume.

Responsabilitatea socială

Unii strategii sunt de acord cu Ralph Nader, care proclamă că organizațiile au obligații sociale extraordinare. Nader subliniază, de exemplu, că Exxon/Mobil are mai multe active decât majoritatea țărilor și, din această cauză, astfel de firme au obligația de a ajuta societatea să-și vindece numeroasele boli. Alți oameni, însă, sunt de acord cu economistul Milton Friedman, care susține că organizațiile nu au obligația de a face mai mult pentru societate decât este necesar prin lege. Friedman poate susține că este iresponsabil ca o firmă să dea bani pentru organizații de caritate.

Sunteți mai de acord cu Nader sau Friedman? Cu siguranță putem fi de acord cu toții că prima responsabilitate socială a oricărei afaceri trebuie să fie acela de a obține un profit suficient pentru a acoperi costurile viitorului pentru că, dacă acest lucru nu se realizează, nicio altă responsabilitate socială nu poate fi îndeplinită. Într-adevăr, nicio nevoie socială nu poate fi satisfăcută de firmă dacă firma eșuează.

Strategii ar trebui să examineze problemele sociale în ceea ce privește potențialele costuri și beneficii pentru firmă și să se concentreze pe problemele sociale care ar putea beneficia cel mai mult firma. De exemplu, ar trebui o firmă să evite concedierea angajaților pentru a proteja mijloacele de trai ale angajaților, atunci când această decizie poate forța firma să lichideze?

Politica socială

Termenul de *politică socială* îmbrățișează filozofia managerială și gândirea la cel mai înalt nivel al firmei, motiv pentru care subiectul este tratat în acest manual. Politica socială se referă la responsabilitățile pe care firma le are față de angajați, consumatori, ecologisti, minorități, comunități, acționari și alte grupuri. După decenii de dezbateri, multe firme încă se luptă să stabilească politici sociale adecvate.

Impactul societății asupra afacerilor și invers devine din ce în ce mai pronunțat în fiecare an. Politica socială corporativă ar trebui concepută și articulată în timpul formulării strategiei , stabilită și administrată în timpul implementării strategiei și reafirmată sau modificată în timpul evaluării strategiei. [7]

În 2009, cele mai admirate companii pentru responsabilitate socială conform revistei *Fortune* erau următoarele:

1. Anheuser-Busch
2. Marriott International
3. Grupul Integrys Energy
4. Walt Disney
5. Herman Miller
6. Edison
7. Starbucks
8. Steelcase
9. Union Pacific
10. Marca Fortune s [8]

Din perspectiva responsabilității sociale, acestea au fost cele mai puțin admirate companii în 2009:

1. Magazine din Circuit City
2. Magazine de familie de dolari
3. a lui Dillard
4. Sears Holdings
5. Tribună
6. Industria de precizie Hon Hai
7. Fiat
8. PEMEX
9. Surgutneftegas
10. Tehnologia Huawei 9

Firmele ar trebui să depună eforturi pentru a se angaja în activități sociale care au beneficii economice. Merck & Co. a dezvoltat odată medicamentul ivermectina pentru tratarea orbirii râului, o boală cauzată de un vierme parazit transmis de muște, endemic în zonele tropicale sărace din Africa, Orientul Mijlociu și America Latină. Într-un gest fără

precedent, care a reflectat angajamentul său corporativ față de responsabilitatea socială, Merck a pus apoi la dispoziție ivermectina gratuit pentru personalul medical din întreaga lume. Acțiunea lui Merck evidențiază dilema medicamentelor orfane, care nu oferă companiilor farmaceutice niciun stimulent economic pentru dezvoltarea și distribuția profitabilă . Totuși, Merck a obținut o bunăvoință substanțială în rândul părților interesate pentru acțiunile sale.

Politici sociale privind pensiile

Unele țări din întreaga lume se confruntă cu deficite severe de forță de muncă asociate cu îmbătrânirea populației. Procentul persoanelor în vârstă de 65 de ani sau mai mult depășește 20% în Japonia, Italia și Germania și va ajunge la 20% în 2018 în Franța. În 2036, procentul persoanelor de 65 de ani sau mai mult va ajunge la 20% în Statele Unite și China. Spre deosebire de Statele Unite, Japonia este reticentă să se bazeze pe imigrația pe scară largă pentru a-și consolida forța de muncă. În schimb, Japonia oferă stimulente bătrânilor săi să lucreze până la vârsta de 65 până la 75 de ani. Țările din Europa de Vest fac opusul, oferind stimulente bătrânilor săi să se pensioneze la vârsta de 55 până la 60 de ani. Organizația Internațională a Muncii spune că 71% dintre bărbații japonezi cu vârsta cuprinsă între 60 și 64 de ani lucrează, comparativ cu 57% dintre bărbații americani și francezii din aceeași grupă de vârstă1.

Sachiko Ichioka, un bărbat tipic de 67 de ani din Japonia, spune: „Vreau să lucrez atâta timp cât sunt sănătos. Banii în plus înseamnă că pot pleca în excursii și nu sunt o povară pentru copiii mei .” O alimentație mai bună și îngrijirea sănătății au crescut speranța de viață a Japoniei acum la 82, cea mai mare din lume. Femeile japoneze au în medie doar 1,28 copii, comparativ cu 2,04 în Statele Unite. Menținerea persoanelor în vârstă la locul de muncă, împreună cu inversarea tendinței de modă veche de a păstra femeile acasă, sunt cele două remedii cheie ale Japoniei pentru susținerea forței de muncă în fabrici și afaceri. Această prescripție pentru abordarea problemelor asociate cu o societate îmbătrânită ar trebui luată în considerare de multe țări din întreaga lume. Guvernul japonez introduce treptat o trecere de la vârsta de 60 la 65 de ani, ca dată la care o persoană poate începe să primească o pensie, iar primele plătite de angajații japonezi cresc, în timp ce plățile scad. Spre deosebire de Statele Unite, Japonia nu are nicio lege împotriva discriminării bazate pe vârstă.

Datoria națională uriașă a Japoniei, 175% din produsul intern brut (PIB), comparativ cu 65% pentru Statele Unite, este greu de redus cu o populație în scădere, deoarece Japonia are mai puțini lucrători plătitori de impozite. Creșterea productivității lucrătorilor în Japonia nu poate compensa scăderea numărului de lucrători, ceea ce duce la o scădere a producției economice generale . La fel ca multe țări, Japonia nu vede imigrația ca pe o modalitate bună de a rezolva această problemă.

Forța de muncă în scădere a Japoniei a devenit o îngrijorare atât de mare încât guvernul a permis recent ca un număr nespecificat de asistente și îngrijitori indonezieni și filipinezi să lucreze în Japonia timp de doi ani. Numărul de japonezi în vârstă de muncă – cei cu vârste cuprinse între 15 și 64 de ani – este proiectat să scadă la 70 de milioane până în 2030, de la 82 de milioane în 2009. Folosirea lucrătorilor străini este cunoscută sub numele de *gaikokujin roudousha* în japoneză. Mulți filipinezi au fost angajați recent acum pentru a lucra în agricultură și în fabrici din toată Japonia.

Procentul muncitorilor străini în totalul populației este de 20% în Statele Unite, aproape 10% în Germania, 5% în Regatul Unit și mai puțin de 1% în Japonia. Dar majoritatea japonezilor recunosc acum că acest procent trebuie să se miște în sus, și poate rapid, pentru ca economia națiunii lor să prospere. [10]

Durabilitatea mediului

Strategiile atât ale companiilor, cât și ale țărilor sunt din ce în ce mai analizate și evaluate dintr-o perspectivă a mediului natural. Companii precum Wal-Mart monitorizează acum nu numai prețul pe care vânzătorii săi îl oferă pentru produse, ci și modul în care sunt fabricate acele produse din punct de vedere al practicilor de mediu. Un număr tot mai mare de școli de afaceri oferă cursuri separate și chiar o concentrare în managementul mediului.

Afacerile nu trebuie să exploateze și să decimeze mediul natural. Mark Starik de la Universitatea George Washington spune: „Oprirea și inversarea distrugerii și deteriorării ecologice la nivel mondial este o problemă strategică care necesită o atenție imediată și substanțială din partea tuturor companiilor și managerilor. Conform Organizației Internaționale de

Standardizare (ISO), cuvântul *mediu* este definit ca „împrejurimile în care o organizație își desfășoară activitatea, inclusiv aerul, apa, pământul, resursele naturale, flora, fauna, oamenii și interrelațiile dintre acestea". Acest capitol ilustrează câte firme obțin un avantaj competitiv fiind buni administratori ai mediului natural.

Angajații, consumatorii, guvernele și societatea sunt deosebit de resentite față de firmele care dăunează mai degrabă decât protejează mediul natural. În schimb, oamenii din ziua de azi apreciază în mod special firmele care desfășoară operațiuni într-un mod care repară, conservă și păstrează mediul natural. Interesul consumatorilor pentru afacerile care păstrează echilibrul ecologic al naturii și promovează un mediu curat și sănătos este mare.

Nicio afacere nu își dorește reputația de poluator. Un record prost în materie de sustenabilitate va afecta firma pe piață, va pune în pericol poziția sa în comunitate și va invita controlul autorităților de reglementare, investitorilor și ecologiștilor. Guvernele cer din ce în ce mai mult întreprinderilor să se comporte în mod responsabil și cer, de exemplu, ca întreprinderile să raporteze public poluanții și deșeurile pe care le produc instalațiile lor.

În ceea ce privește megawați de energie eoliană generați de diferite state din Statele Unite, cei 2.791 din Iowa au depășit recent cei 2.517 din California, dar cei 7.118 megawați din Texas depășesc toate celelalte state. Minnesota face, de asemenea, progrese substanțiale în generarea de energie eoliană. New Jersey a echipat recent 200.000 de stâlpi de utilitate cu panouri solare, ceea ce l-a făcut al doilea cel mai mare producător de energie solară din țară, după California. New Jersey adaugă, de asemenea, panouri solare pe acoperișurile corporative. Programul solar de 514 milioane de dolari al statului își va dubla capacitatea solară la 160 de megawați până în 2013. Scopul statului este să obțină 3% din electricitate de la soare și 12% din energia eoliană offshore până în 2020.

Ce este un raport de sustenabilitate?

Wal-Mart Stores este una dintre multele companii de astăzi care furnizează anual un raport de durabilitate care dezvăluie modul în care operațiunile companiei impactează mediul natural. Acest document dezvăluie acționarilor informații despre practicile de muncă ale companiei Wal-Mart, aprovizionarea cu produse, eficiența energetică, impactul asupra mediului și practicile de etică în afaceri.

Este o afacere bună pentru o afacere să furnizeze anual publicului un raport de sustenabilitate. Cu 60.000 de furnizori și peste 350 de miliarde de dolari în vânzări anuale, Wal-Mart lucrează cu furnizorii săi pentru a se asigura că furnizează astfel de rapoarte. Wal-Mart monitorizează nu numai prețurile oferite de furnizori pentru produse, ci și practicile de responsabilitate socială și de mediu ale vânzătorilor. Multe firme folosesc raportul de sustenabilitate Wal-Mart ca reper, ghid și model de urmat în pregătirea propriului raport.

Global Reporting Initiative a emis recent un set de linii directoare detaliate de raportare care specifică ce informații ar trebui să intre în rapoartele de sustenabilitate. Firma de consultanță pentru proxy Institutional Shareholder Services raportează că un număr tot mai mare de grupuri de acționari împing firmele să furnizeze anual informații despre sustenabilitate.

De asemenea, Wal-Mart încurajează și se așteaptă acum ca cei 1,35 milioane de angajați din SUA să adopte ceea ce numește proiecte de sustenabilitate personală, care includ măsuri precum organizarea de grupuri de sprijin pentru pierderea în greutate sau renunțarea la fumat, mersul cu bicicleta la serviciu sau începerea unor programe de reciclare. Bunăstarea angajaților poate fi o parte a durabilității.

Wal-Mart instalează panouri solare în magazinele sale din California și Hawaii, furnizând până la 30% din energie electrică în unele magazine. Wal-Mart poate deveni național cu energie solară dacă acest test funcționează bine. De asemenea, se trece la energia solară și lanțul de magazine Kohl's Corp., care transformă 64 din cele 80 de magazine ale sale din California la utilizarea energiei solare. Există subvenții mari pentru instalațiile solare în unele state.

Home Depot, cel de-al doilea mare retailer din lume, după Wal-Mart, și-a dublat recent oferta de produse ecologice, cum ar fi insectele naturale . Home Depot a făcut mult mai ușor pentru consumatori să-și găsească produsele ecologice prin utilizarea etichetelor speciale similare cu etichetele Green Index de la Timberland (compania în aer liber). Un alt comerciant cu amănuntul uriaș, Target, oferă acum peste 500 de opțiuni de alimente certificate ecologice și are 18 clădiri numai în California alimentate doar cu energie solară. Cea mai mare centrală solară din America de Nord este cea din Nevada care alimentează baza Nellis Air Force din afara Las Vegas. [11]

Managerii și angajații firmelor trebuie să fie atenți să nu devină țapi ispășitori învinuiți pentru abaterile împotriva mediului ale companiei. Afectarea mediului natural poate fi neetică , ilegală și costisitoare. Când organizațiile de astăzi se confruntă cu acuzații penale pentru poluarea mediului, se îndreaptă din ce în ce mai mult la managerii și angajații lor pentru a câștiga clemență. Concediile și retrogradările angajaților devin comune în procesele legale legate de poluare. Managerii au fost concediați de la Darling International,

Inc. și Niagara Mohawk Power Corporation pentru că sunt indirect responsabili de poluarea apei de către firmele lor. Managerii și angajații din ziua de azi trebuie să fie atenți să nu ignore, să ascundă sau să ignore o problemă de poluare, altfel s-ar putea găsi răspunzători personal.

Lipsa standardelor în schimbare

Cu câțiva ani în urmă, firmele puteau scăpa de introducerea terminologiei „verzi" pe produsele și etichetele lor folosind termeni precum *organic, verde, sigur, ecologic, netoxic* și/sau *natural,* deoarece nu existau definiții legale sau general acceptate. Astăzi, totuși, astfel de termeni au conotații și așteptări mult mai specifice. Standardele uniforme care definesc acțiunile companiei responsabile din punct de vedere ecologic sunt încorporate rapid în peisajul nostru juridic. A devenit din ce în ce mai dificil pentru firme să facă afirmații „verzi" atunci când acțiunile lor nu sunt concrete, cuprinzătoare sau chiar adevărate. Lipsa standardelor ia făcut pe consumatori să fie cinici în ceea ce privește - afirmațiile corporative privind mediul înconjurător, dar aceste afirmații astăzi sunt contestate din ce în ce mai mult în instanțe. Joel Makower spune: „Unul dintre motivele principale pentru a deveni cu adevărat o firmă ecologică este pentru angajații tăi. Ei sunt primul grup care are nevoie de asigurare decât orice pretenție pe care o faci să țină apa." [12]

În întreaga lume, liderii politici și corporativi realizează acum că subiectul „business green" nu va dispărea și, de fapt, câștigă teren rapid. Din punct de vedere strategic, - companiile mai mult ca oricând trebuie să demonstreze clienților și părților interesate că eforturile lor ecologice sunt substanțiale și diferențiază firma de concurenți. Datele și cifrele privind performanța unei firme trebuie să susțină retorica acestora și să fie în concordanță cu standardele de durabilitate.

Regulamentul Obama

Administrația Obama impune reglementări stricte care cer firmelor să economisească energia. Clădirile guvernamentale federale sunt reamenajate cu îmbunătățiri eficiente din punct de vedere energetic . Firmele de energie alternativă sunt ocupate cu noi clienți în fiecare zi, deoarece pachetul federal de stimulare include adăugarea infrastructurii de energie alternativă. Capitaliștii de risc și creditorii finanțează noi afaceri înființate cu „tehnologie curată", inclusiv firme de energie solară, energie eoliană, biocombustibili și firme de izolație. Astfel de firme intensifică eforturile de marketing, se extind geografic și angajează mai mult personal. Investițiile de capital de risc în companii de tehnologie curată au totalizat 8,4 miliarde de dolari în 2008, în creștere cu aproape 40% față de 2007.

O mare varietate de firme participă la această afacere de creștere a energiei curate, cum ar fi Verdiem Corporation, cu sediul în Seattle. Firma respectivă vinde software care oferă control centralizat asupra consumului de energie, cum ar fi oprirea de la distanță a monitoarelor de computer lăsate aprinse peste noapte. [13] General Electric intenționează să realizeze vânzări de 20 de miliarde de dolari până în 2011 în tehnologii ecologice, care includ centrale electrice mai curate pe cărbune, o locomotivă hibridă diesel și electrică și siliciu agricol care reduce cantitatea de apă și pesticide utilizate în câmpurile de pulverizare. Acestea sunt vânzările duble ale GE astăzi în produse „verzi". GE își propune să își îmbunătățească eficiența energetică cu 30% între 2005 și 2012.

Agenția pentru Protecția Mediului a raportat recent că cetățenii și organizațiile americane cheltuiesc anual peste aproximativ 200 de miliarde de dolari pentru reducerea poluării. Preocupările de mediu afectează toate aspectele operațiunilor unei companii, inclusiv expunerile la riscuri la locul de muncă, ambalajele, reducerea deșeurilor, utilizarea energiei, combustibilii alternativi, contabilizarea costurilor de mediu și practicile de reciclare.

Gestionarea afacerilor de mediu în firmă

Provocarea ecologică cu care se confruntă toate organizațiile impune managerilor să formuleze strategii care să păstreze și să conserve resursele naturale și să controleze poluarea. Problemele speciale ale mediului natural includ epuizarea stratului de ozon, încălzirea globală, epuizarea pădurilor tropicale, distrugerea habitatelor animale, protejarea speciilor pe cale de dispariție, dezvoltarea de produse și pachete biodegradabile, gestionarea deșeurilor, aer curat, apă curată, eroziune, distrugerea resurselor naturale și controlul poluării. Firmele dezvoltă din ce în ce mai mult linii de produse verzi care sunt biodegradabile și/sau sunt fabricate din produse reciclate. Produsele verzi se vând bine.

A gestiona ca și cum „sănătatea planetei" ar conta necesită o înțelegere a modului în care comerțul internațional, competitivitatea și resursele globale sunt conectate. Gestionarea afacerilor de mediu nu mai poate fi doar o funcție tehnică îndeplinită de specialiști într-o firmă; trebuie să se pună mai mult accent pe dezvoltarea unei perspective de mediu în rândul

tuturor angajaților și managerilor firmei. Multe companii mută afacerile de mediu din partea personalului a organizației către partea de linie, astfel încât grupul de mediu corporativ să raporteze direct directorului de operațiuni. Firmele care gestionează afacerile de mediu vor îmbunătăți relațiile cu consumatorii, autoritățile de reglementare, vânzătorii și alți jucători din industrie, îmbunătățindu-le substanțial perspectivele de succes.

Strategiile de mediu ar putea include dezvoltarea sau achiziționarea de afaceri ecologice, cesionarea sau modificarea întreprinderilor care dăunează mediului, străduința de a deveni un producător cu costuri reduse prin reducerea la minimum a deșeurilor și conservarea energiei și urmărirea unei strategii de diferențiere prin caracteristicile produselor ecologice. În plus, firmele ar putea include un reprezentant de mediu în consiliul lor de administrație, să efectueze audituri de mediu regulate, să implementeze bonusuri pentru rezultate favorabile de mediu, să se implice în probleme și programe de mediu, să încorporeze valorile de mediu în declarațiile de misiune, să stabilească obiective orientate către mediu, să dobândească abilități de mediu și să ofere programe de pregătire pentru mediu pentru angajații și managerii companiei.

Elevii ar trebui să primească instruire în domeniul mediului?

Wall *Street Journal* raportează că companiile iau în considerare în mod activ pregătirea de mediu a angajaților pe care îi angajează. Un studiu recent a raportat că 77% dintre recrutorii corporativi au spus că „este important să angajăm studenți cu conștientizarea responsabilității sociale și de mediu ”. Potrivit directorului de guvernanță corporativă al Ford Motor Company, „Ne dorim studenți care să ne ajute să găsim soluții la provocările societale și avem probleme în a angaja studenți cu astfel de abilități”.

Institutul Aspen susține că majoritatea școlilor de afaceri în prezent nu încorporează, dar ar trebui să încorporeze formarea de mediu în toate aspectele curriculum-ului lor de bază, nu doar în cursurile opționale speciale. Institutul raportează că Universitatea din Texas, Universitatea din Carolina de Nord și Universitatea din Michigan, printre altele, sunt la vârf în furnizarea de acoperire a mediului la nivelurile lor de MBA respective. Companiile favorizează angajarea absolvenților de la astfel de universități.

Rezultatele cercetărilor sugerează că școlile de afaceri de la nivel de licență fac o treabă proastă în educarea studenților cu privire la problemele de mediu. Studenții de afaceri cu cunoștințe limitate despre problemele de mediu pot lua decizii proaste, așa că școlile de afaceri ar trebui să abordeze mai mult problemele de mediu în programele lor. Nerespectarea acestui lucru ar putea duce la absolvenții să ia decizii de afaceri nepotrivite în ceea ce privește mediul natural. Eșecul de a oferi o acoperire adecvată a problemelor legate de mediul natural și a deciziilor în formarea lor ar putea face acei studenți mai puțin atractivi pentru angajatori. [14]

Motive pentru care firmele ar trebui să fie „verzi”

Conservarea mediului ar trebui să fie o parte permanentă a afacerilor din următoarele motive:

1. Cererea consumatorilor pentru produse și ambalaje sigure pentru mediu este mare.
2. Opinia publică care solicită firmelor să conducă afaceri în moduri care să protejeze mediul natural este puternică.
3. Grupurile de advocacy pentru mediu au acum peste 20 de milioane de americani ca membri.
4. Reglementările de mediu federale și de stat se schimbă rapid și devin mai complexe.
5. Mai mulți creditori examinează obligațiile de mediu ale întreprinderilor care solicită împrumuturi.
6. Mulți consumatori, furnizori, distribuitori și investitori evită să facă afaceri cu firme slabe din punct de vedere ecologic.
7. Procesele de răspundere și amenzile împotriva firmelor care au probleme de mediu sunt în creștere.

Fii proactiv, nu reactiv

Mai multe firme devin proactive din punct de vedere ecologic – fac mai mult decât strictul minim pentru a dezvolta și implementa strategii care păstrează mediul. Vechea alternativă nedorită de a fi reactiv din punct de vedere ecologic – schimbarea practicilor doar atunci când este forțată să facă acest lucru de către lege sau presiunea consumatorilor mai des astăzi duce la costuri mari de curățare, procese de răspundere, cotă de piață redusă, loialitate redusă a clienților și costuri medicale mai mari. În schimb, o politică proactivă vede presiunile de mediu ca oportunități și include acțiuni precum dezvoltarea de produse și pachete verzi, conservarea energiei, reducerea deșeurilor, reciclarea și crearea unei culturi corporative sensibile la mediu.

Noua tehnologie diesel necesară a redus emisiile cu până la 98% la toate camioanele

mari noi, la o creștere medie a costului de 12.000 USD per camion. „Aerul curat nu este gratuit", spune Rich Moskowitz, care se ocupă de afacerile de reglementare pentru Asociația Americană de Camioane, care sprijină tranziția. [15]

Certificare ISO 14000/14001

Cu sediul la Geneva, Elveția, Organizația Internațională pentru Standardizare (ISO) este o rețea de institute naționale de standardizare din 147 de țări, câte un membru per țară. ISO este cel mai mare dezvoltator de standarde de sustenabilitate din lume. Acceptate pe scară largă în întreaga lume, standardele ISO sunt voluntare, deoarece ISO nu are autoritate legală pentru a impune implementarea lor. ISO în sine nu reglementează sau legiferează.

Agențiile guvernamentale din diferite țări, cum ar fi Agenția pentru Protecția Mediului (EPA) din Statele Unite, au adoptat standardele ISO ca parte a cadrului lor de reglementare, iar standardele sunt baza multor legislații. Adopțiile sunt decizii suverane ale autorităților de reglementare, guvernelor și/sau companiilor în cauză.

ISO 14000 se referă la o serie de standarde voluntare în domeniul mediului. Familia de standarde ISO 14000 se referă la măsura în care o firmă minimizează efectele nocive asupra mediului cauzate de activitățile sale și își monitorizează și își îmbunătățește continuu performanța de mediu. În seria ISO 14000 sunt incluse standardele ISO 14001 în domenii precum auditul de mediu, evaluarea performanței de mediu, etichetarea de mediu și evaluarea ciclului de viață.

ISO 14001 este un set de standarde adoptate de mii de firme din întreaga lume pentru a certifica circumscripțiilor lor că își desfășoară activitatea într-un mod ecologic . Standardele ISO 14001 oferă un standard tehnic universal pentru conformitatea cu mediul pe care tot mai multe firme îl cer nu numai de la sine, ci și de la furnizorii și distribuitorii lor.

Standardul ISO 14001 cere ca o comunitate sau organizație să pună în aplicare și să implementeze o serie de practici și proceduri care, luate împreună, au ca rezultat un *sistem de management de mediu* (EMS). ISO 14001 nu este un standard tehnic și, ca atare, nu înlocuiește în niciun fel cerințele tehnice cuprinse în statute sau reglementări . De asemenea, nu stabilește standarde prescrise de performanță pentru organizații. Ne certificarea ISO 14001 poate fi un dezavantaj strategic pentru orașe, județe și companii, deoarece oamenii de astăzi se așteaptă ca organizațiile să minimizeze sau, chiar mai bine, să elimine daunele aduse mediului pe care le provoacă. [16] Cerințele majore ale unui EMS conform ISO 14001 includ următoarele:

- Arătați angajamente pentru prevenirea poluării, îmbunătățirea continuă a performanței generale de mediu și conformitatea cu toate cerințele legale și de reglementare aplicabile.
- Identificați toate aspectele activităților, produselor și serviciilor organizației care ar putea avea un impact semnificativ asupra mediului, inclusiv cele care nu sunt reglementate.
- Stabiliți obiective și ținte de performanță pentru sistemul de management care se leagă de trei politici: (1) prevenirea poluării, (2) îmbunătățire continuă și
  (3) conformitate.
- Îndepliniți obiectivele de mediu, care includ instruirea angajaților, stabilirea instrucțiunilor și practicilor de lucru și stabilirea parametrilor efectivi prin care vor fi măsurate obiectivele și țintele.
- Efectuați o operațiune de audit a EMS.
- Luați măsuri corective atunci când apar abateri de la EMS.

Vin rețelele de mașini electrice

În august 2009, președintele Obama a anunțat finanțare de 2,4 miliarde de dolari pentru producția de mașini electrice. Granturile vor merge către 11 companii din Michigan și 7 din Indiana, care sunt egale cu fondurile.

Compania Better Place construiește o rețea de 250.000 de stații de reîncărcare a mașinilor electrice în zona San Francisco/Oakland Bay. Fiecare stație are aproximativ dimensiunea unui parchimetru. Compania a construit deja astfel de rețele în Danemarca, Israel și Australia. Oficialii orașului din Bay Area se așteaptă ca această regiune să conducă Statele Unite în materie de mașini electrice în viitorul apropiat. Stațiile sunt esențiale deoarece majoritatea mașinilor electrice au nevoie de reîncărcare după aproximativ 40 de mile. Better Place construiește, de asemenea, aproximativ 200 de stații în Bay Area, unde bateriile de mașini electrice pot fi întrerupte în 15 minute, așa că nu este nevoie de așteptare pentru reîncărcare. Chiar și cu prețurile la petrol la niveluri scăzute, se așteaptă ca Statele Unite și alte țări să treacă la mașini electrice destul de agresiv în următorii 10 ani - din motive de minimizare a poluării și pentru a profita de stimulentele guvernamentale și eventualele mandate.

General Motors și Chrysler investesc bani în dezvoltarea de vehicule electrice plug-in. Se așteaptă ca GM să lanseze Chevy Volt la sfârșitul anului 2010 în Statele Unite. Nissan Motor Co. și Toyota Motor Co. dezvoltă, de asemenea, rapid

mașini electrice.

Producătorul auto chinez BYD Co. a dezvăluit recent primul vehicul integral electric al țării pentru piața de masă. Vehiculul F3DM al companiei funcționează cu baterii care pot fi încărcate de la o priză electrică obișnuită. BYD plănuiește să vândă această mașină în Statele Unite în 2010. BYD a vândut aproximativ 10.000 de F3DM în 2009 la un preț de 150.000 de yuani, sau 22.000 de dolari fiecare. BYD are sediul în Shenzhen.

Hawaii creează o rețea de mașini electrice pentru insule, care, până în 2012, este de așteptat să înlăture statul de la dependența aproape completă de petrol pentru nevoile sale energetice. Firma Better Place creează între 70.000 și 100.000 de puncte de reîncărcare în întreaga insule pentru a sprijini mașinile electrice conectate. În cadrul Inițiativei pentru Energie Curată din Hawaii, statul intenționează să-și reducă dependența de petrol la 30% până în 2030. Hawaienii plătesc prețuri foarte mari la electricitate, deoarece petrolul scump este ars pentru a produce energie. Mașinile electrice au o autonomie de 40 de mile între încărcări, ceea ce este potrivit pentru Hawaii. [17]

În 2009, AT&T Inc. s-a angajat să cheltuiască 565 de milioane de dolari în 10 ani pentru a înlocui cele 7.100 de mașini de pasageri cu 8.000 de autoutilitare hibrid-electrice și pe gaz natural pentru a-și desfășura activitățile de instalare și reparații. Compania plătește în medie cu 29 la sută mai mult pentru aceste vehicule decât ar plăti pentru modelele pe benzină, dar această cheltuială va fi compensată de costuri mai mici cu combustibilul, emisii mai puține și o imagine publică îmbunătățită. Strategia AT&T va reduce emisiile de carbon cu 211.000 de tone metrice pe parcursul a 10 ani. AT&T lucrează cu furnizorii de gaze naturale pentru a construi până la 40 de stații de alimentare în regiunea sa de operare. Există doar aproximativ 110.000 de vehicule pe gaz natural în Statele Unite, comparativ cu peste 10 milioane de astfel de vehicule în întreaga lume. Această mișcare îndrăzneață a AT&T extinde inițiativele similare ale United Parcel Service și PG&E. [18]

Reuniunea de la Copenhaga din martie 2009

Peste 2.000 de oameni de știință s-au reunit la Copenhaga în martie 2009 și au avertizat lumea că încălzirea globală este mai gravă decât se aștepta. Aceștia au încurajat ferm companiile și guvernele să implementeze „vigor” toate instrumentele economice și tehnologice disponibile pentru a reduce emisiile de gaze cu efect de seră care captează căldura. Până la sfârșitul acestui secol, avertizează oamenii de știință, nivelul mării va crește cu cel puțin 20 de centimetri și, posibil, până la 39 de centimetri, dacă companiile și guvernele nu implementează politici de reducere radicală a emisiilor de gaze cu efect de seră.

Protocolul de la Kyoto expiră în 2012, iar rezultatele acestei reuniuni de la Copenhaga din martie 2009 sunt de așteptat să înlocuiască acel acord. Zonele aproape de coastă din întreaga lume vor fi sub apă până la sfârșitul acestui secol dacă nu sunt implementate în curând acțiuni drastice în întreaga lume pentru a reduce emisiile de gaze cu efect de seră de la companii, mașini, camioane, centrale electrice și avioane.

Tabelul 10-1 arată impactul pe care politicile proaste de mediu îl au asupra a două dintre numeroasele ecosisteme ale naturii.

TABELUL 10-1 Păsările cântătoare și recifele de corali au nevoie de ajutor

Păsări cântătoare
Fii un bun administrator al mediului natural pentru a ne salva păsările cântătoare. Păsările albastre sunt una dintre cele 76 de specii de păsări cântătoare din Statele Unite, care au scăzut dramatic ca număr în ultimele două decenii. Nu toate păsările sunt considerate păsări cântătoare și de ce cântă păsările nu este clar. Unii oameni de știință spun că cântă atunci când cheamă pereche sau avertizează despre pericol, dar mulți oameni de știință susțin acum că păsările cântă din plăcere. Păsările cântătoare includ năicile, oriolele, rândunelele, păsările batjocoritoare, vrăbiile, vrăbiile, vireos și sturdul de pădure. „Aceste păsări ne spun că există o problemă, ceva este dezechilibrat în mediul nostru”, spune Jeff Wells, director pentru conservarea păsărilor pentru Societatea Națională Audubon. Păsările cântătoare ar putea să ne spună că aerul sau apa lor sunt prea murdare sau că le distrugem prea mult habitatul. Oamenii colecționează picturi Picasso și salvează clădiri istorice. „Păsările cântătoare fac parte din moștenirea noastră naturală. De ce ar trebui să fim dispuși să vedem păsările cântătoare distruse mai mult decât să permitem distrugerea unei mari opere de artă?” întreabă Wells. Indiferent de mesajul pe care ni-l cântă astăzi păsările cântătoare despre mediul lor natural, mesajul devine din ce în ce mai puțin auzit la nivel național. Ascultă când ieși afară astăzi. Fiecare dintre noi, ca indivizi, companii, state și țări, ar trebui să facă ceea ce putem în mod rezonabil pentru a ajuta la îmbunătățirea mediului natural pentru păsările cântătoare. [19] Un studiu recent concluzionează că 67 din cele 800 de specii de păsări din Statele Unite sunt pe cale de dispariție, iar alte 184 de specii sunt desemnate drept „preocupări de conservare”. Păsările din Hawaii sunt în cel mai mare pericol.

Recifele de corali

Fii un bun administrator al mediului natural pentru a ne salva recifele de corali. Oceanul acoperă peste 71% din pământ. Efectul distructiv al pescuitului comercial asupra habitatelor oceanice, împreună cu scurgerea poluării crescândă în ocean și încălzirea globală a oceanului, au decimat pescuitul, viața marină și recifele de corali din întreaga lume. Consecința nefericită a pescuitului în ultimul secol a fost pescuitul excesiv, principalele motive fiind politica și lăcomia. Pescuitul cu traul cu plase distruge recifele de corali și a fost comparat cu prinderea veverițelor prin tăierea pădurilor, deoarece plasele de fund cufundă și distrug zone vaste ale oceanului. Marea proporție a vieții marine prinse într-un traul este reprezentată de pești juvenili „captură accidentală" și alte forme de viață care sunt ucise și aruncate. Încălzirea oceanului din cauza emisiilor de dioxid de carbon ucide, de asemenea, mii de acri de recife de corali anual. Suprafața totală a habitatelor marine complet protejate din Statele Unite este de doar aproximativ 50 de mile pătrate, în comparație cu aproximativ 93 de milioane de acri de refugii naționale pentru animale sălbatice și parcuri naționale de pe pământul națiunii. Un ocean sănătos este vital pentru viitorul economic și social al națiunii și, într-adevăr, al tuturor țărilor lumii. Tot ceea ce facem pe uscat sfârșește în ocean, așa că toți trebuie să devenim mai buni administratori ai acestei ultime frontiere pe pământ pentru a susține supraviețuirea umană și calitatea vieții. [20]

Concluzie

Într-o analiză finală, standardele etice ies din istorie și moștenire. Predecesorii noștri ne-au lăsat o bază etică pe care să construim. Chiar și legendarul antrenor de fotbal Vince Lombardi știa că unele lucruri valorează mai mult decât câștigarea și le-a cerut jucătorilor săi trei feluri de loialitate: față de Dumnezeu, față de familiile lor și față de Green Bay Packers, „în această ordine". Angajații, clienții și acționarii au devenit din ce în ce mai puțin toleranți față de încălcările eticii în afaceri din firme și au devenit din ce în ce mai apreciatori față de firmele modele de etică. Partajarea informațiilor pe internet dezvăluie din ce în ce mai mult astfel de firme model versus firme iresponsabile.

Consumatorii din toată țara și din întreaga lume apreciază firmele care fac mai mult decât este necesar legal pentru a fi responsabile din punct de vedere social. Dar menținerea în afaceri, respectând toate legile și reglementările trebuie să fie un obiectiv principal al oricărei afaceri. Una dintre cele mai bune modalități de a fi responsabil din punct de vedere social este ca firma să conserve și să păstreze în mod proactiv mediul natural. De exemplu, elaborarea anuală a unui raport de sustenabilitate corporativă nu este obligatorie din punct de vedere legal, dar un astfel de raport, bazat pe acțiuni concrete, contribuie în mare măsură la asigurarea părților interesate că firma merită sprijinul lor. Etica în afaceri, responsabilitatea socială și sustenabilitatea mediului sunt probleme strategice cheie cu care se confruntă toate organizațiile.

Termeni și concepte cheie

Mită (pag. 314)
Mită (pag. 314)
Etica în afaceri (pag. 311)
Codul de etică în afaceri (pag. 313)
Mediu (pag. 317)
EMS (sistem de management al mediului) (pag. 321)
ISO 14000 (p. 320)
ISO 14001 (p. 320)
Social policy (p. 315)
Social responsibility (p. 311)
Sustainability (p. 311)
Whistle-Blowing (p. 313)

Probleme pentru revizuire și discuție

1. Dacă ați deține o afacere mică, ați dezvolta un cod de conduită în afaceri? Dacă da, ce variabile ați include? Dacă nu, cum v-ați asigura că standardele etice de afaceri sunt respectate de către angajații dvs.?
2. Care credeți că este relația dintre etica personală și etica în afaceri? Sunt sau ar trebui să fie la fel?
3. Cum pot firmele cel mai bine să se asigure că codul lor de etică în afaceri se asigură că este citit, înțeles, crezut, amintit și acționat, mai degrabă decât ignorat?
4. De ce este important să *nu* privim conceptul de „avertizare" ca „spunere" sau „rătăcire" asupra unui alt angajat?
5. Enumerați șase rezultate dorite ale „programelor de instruire în materie de etică" în ceea ce privește politicile/procedurile recomandate de etică în afaceri în firmă.
6. Discutați despre mită. Acțiuni precum politicieni care adaugă alocații în legislație sau vânzătorii de produse farmaceutice care oferă medicamente medicilor ar constitui mită? Identificați trei activități de afaceri care ar constitui luare de mită și trei acțiuni care nu ar constitui.
7. Cum ar putea atitudinea unui strateg față de responsabilitatea socială să afecteze strategia unei firme? Pe o scară de la 1 la 10, de la punctul de vedere al lui Nader până la cel al lui Friedman, care este atitudinea dumneavoastră față de responsabilitatea socială?
8. Cum diferă politicile sociale privind pensionarea în diferite țări din lume?
9. Firmele ar trebui să formuleze și să implementeze strategii din perspectiva mediului. Enumerați opt moduri prin care firmele pot face acest lucru.
10. Discutați cerințele majore ale unui EMS conform ISO 14001.

Note

1. http://disney.go.com/crreport/home.html.
2. Joann Greco, "Privacy—Whose Right Is It Anyhow?" *Journal of Business Strategy* (January-February 2001): 32.
3. Saul Gellerman, "Why 'Good' Managers Make Bad Ethical Choices," *Harvard Business Review* 64, no. 4 (July-August 1986): 88.
4. Peter Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, and Practices* (New York: Harper & Row, 1974): 462, 463.
5. www.wikipedia.org.
6. Phred Dvorak, Bob Davis, and Louise Radnofsky, "Firms Confront Boss-Subordinate Love Affairs," *Wall Street Journal* (October 27, 2008): B5.
7. Archie Carroll and Frank Hoy, "Integrating Corporate Social Policy into Strategic Management," *Journal of Business Strategy* 4, no. 3 (Winter 1984): 57.
8. http://money.cnn.com/magazines/fortune/mostadmired/2009/best_worst/best4.html.
9. Ibid.
10. Sebastian Moffett, "Fat-Aging Japan Keeps Its Elders on the Job Longer," *Wall Street Journal* (June 15, 2005): A1, A8; Sebastian Moffett, "Japan Seeks More Efficiency as Population Drops," *Wall Street Journal* (December 12, 2006): A2; Yuka Hayashi, "Japan Turns to Foreign Workers Amid Labor Crunch," *Wall Street Journal* (November 30, 2006): A10; Yuka Hayashi and Sebastian Moffett, "Cautiously, an Aging Japan Warms to Foreign Workers," *Wall Street Journal* (May 25, 2007): A1, A12.
11. Antonie Boessenkool, "Activists Push More Firms on Social Responsibility," *Wall Street Journal* (January 31, 2007): B13; Kris Hudson, "Wal-Mart Wants Supplies, Workers to Join Green Effort," *Wall Street Journal* (February 2, 2007): A14; Jayne O'Donnell and Christine Dugas, "More Retailers Go for Green—The Eco Kind," *USA Today* (April 18, 2007): 3B.
12. Kerry Hannon, "Businesses' Green Opportunities Are Wide, But Complex," *USA Today* (January 2, 2009): 5B.
13. Simona Covel, "Alternative-Energy Companies Grow Even as Others Falter," *Wall Street Journal* (January 13, 209): B4.
14. R. Alsop, "Corporations Still Put Profits First, But Social Concerns Gain Ground," *Wall Street Journal* (2001): B14; Jane Kim, "Business Schools Take a Page from Kinder, Gentler Textbook," *Wall Street Journal* (October 22, 2003): B2C; Beth Gardner, "Business Schools Going Green," *Wall Street Journal* (June 6, 2007): B5A.
15. Forest Reinhardt, "Bringing the Environment Down to Earth," *Harvard Business Review* (July-August 1999): 149-158; Christine Rosen, "Environmental Strategy and Competitive Advantage," *California Management Review* 43, no. 3 (Spring 2001): 8-15; Chris Woodyard, "Cleaner Diesel Engine Rules Take Effect," *USA Today* (December 29, 2006): 1B.
16. Adapted from the www.iso14000.com Web site and the www.epa.gov Web site.
17. Jim Carlton, "Electric-Car Network Planned," *Wall Street Journal* (November 21, 2008): B2. Also, "BYD to Introduce China's First Electric Car," *Wall Street Journal* (December 15, 2008): B2. Rebecca Smith, "Hawaii Makes Big Bet on Electric Cars," *Wall Street Journal* (December 3, 2008): A2.
18. Amol Sharma, "AT&T Invests in Green Fleet," *Wall Street Journal* (March 12, 2009): B3.
19. Tom Brook, "Declining Numbers Mute Many Birds' Songs," *USA Today* (September 11, 2001): 4A.
20. John Ogden, "Maintaining Diversity in the Oceans," *Environment* (April 2001): 29-36.

Lecturi curente

Amram, Martha și Nalin Kulatilaka. „Mâna verde invizibilă: cum deciziile și pieţele individuale pot reduce emisiile de gaze cu efect de seră." *California Management Review* (iarna 2009): 194-218.

Basu, Kunal și Guido Palazzo. „Responsabilitatea socială corporativă: un model de proces de creare a sensului." *The Academy of Management Review* 33, nr. 1 (ianuarie 2008): 122.

Berrone, Pascual și Luis Gomez-Mejia. „Performanța de mediu și compensarea executivului: o perspectivă integrată agenție-instituțională." *Revista Academiei de Management* 52, nr. 1 (februarie 2009): 103-126.

Cochran, Phillip L. și Robert Neal. „Responsabilitatea socială corporativă, guvernanța corporativă și performanța financiară: lecții din finanțe." *Orizonturi de afaceri* 51, nr. 5 (septembrie-octombrie 2008): 535.

Hull, Clyde Eirkur și Sandra Rothenburg. „Performanța firmei: interacțiunile performanței sociale corporative cu inovația și diferențierea industriei." *Jurnalul de Management Strategic* 29, nr. 7 (iulie 2008): 781.

Kacmar, Michele. „De la editori: un test etic." *Jurnalul Academiei de Management* (iunie 2009): 432-434.

Kaptein, Muel. „Dezvoltarea unei măsuri de comportament neetic la locul de muncă: o perspectivă a părților interesate." *Journal of Management* 34, nr.5 (octombrie 2008): 978.

Karniker, Joy și Margaret Williams. „Justiția organizațională și comportamentul cetățeniei organizaționale: un model multifocal mediat." *Journal of Management* (februarie 2009): 112-135.

Kramer, Roderick. „Regândirea încrederii." *Harvard Business Review* (iunie 2009): 68-78.

Lim, Elizabeth, Shobha Das și Amit Das. „Strategia de diversificare, structura capitalului și criza financiară asiatică (1997-1998): dovezi de la firmele din Singapore." *Jurnalul de management strategic* (iunie 2009): 577-594.

Love, E. Geoffrey și Matthew Kraatz. „Caracter, conformitate sau concluzie? Cum și de ce reducerea personalului a afectat reputația corporativă." *Jurnalul Academiei de Management* (aprilie 2009): 314-335.

Peloza, John și Loren Falkenberg. „Rolul colaborării în atingerea

obiectivelor de responsabilitate socială corporativă." *California Management Review* (primăvara 2009): 95-113.

Puranam, Phanish și Bart Vanneste. „Încredere și guvernare: descurcarea unui web încurcat." *Academy of Management Review* (ianuarie 2009): 11-31.

Thurston, Ken. „Conversația verde". *Harvard Business Review* (septembrie 2008): 58.

Urbany, Joel E., Thomas J. Reynolds și Joan M. Phillips. „Cum să faci ca valorile să conteze în deciziile de zi cu zi." *MIT Sloan Management Review* 49, nr. 4 (vara 2008): 75.

Webb, Justin, Laszlo Tihanyi, Duane Ireland și David Sirmon. „Tu spui ilegal, eu spun legitim: antreprenoriat în economia informală." *Academy of Management Review* (iulie 2009): 492-510.

ASIGURAREA EXERCIȚIILOR DE ÎNVĂȚARE

Asigurarea învățării Exercițiul 10A

McDonald's are un cod de etică în afaceri?

Scop

Acest exercițiu își propune să vă familiarizeze cu codurile corporative de etică în afaceri. Accesați Standardele de conduită în afaceri ale Starbucks, aflate pe site-ul lor web www.starbucks.com și, mai ales, pe pagina web http://www.starbucks.com/aboutus/SoBC_FY09_eng.pdf .

Apoi consultați Codul de etică în afaceri pentru McDonald's Corporation sau lipsa unuia dintre acestea. (La momentul scrierii acestui articol, autorul putea găsi doar o declarație de responsabilitate socială pentru McDonald's, și era pe pagina web http://www.mcdonalds.com/usa/work/socialresp.html .)

Instrucţiuni

Pasul 1 Accesați cele două site-uri Web enumerate și tipăriți informațiile privind Standardele de conduită în afaceri pentru (1) Starbucks Corp. și (2) McDonald's Corp. Citiți cele două declarații.

Pasul 2 Pe o coală separată, enumerați trei aspecte care vă plac cel mai mult și trei aspecte care vă plac cel mai puțin despre (1) declarația Starbucks și (2) declarația McDonald's. Cu alte cuvinte, comparați cele două afirmații. Încheiați indicând ce declarație de conduită vă place cel mai mult. De ce crezi că este cel mai bine?

Pasul 3 Explicați de ce a avea un cod de etică în afaceri nu este suficient pentru a asigura un comportament etic într-o organizație. Ce alte mijloace sunt necesare pentru a ajuta la asigurarea unui comportament etic? Dați clasei un exemplu de încălcare a conduitei etice pe care vi-o amintiți în experiența de muncă.

Asigurarea învățării Exercițiul 1B

Etica spionării concurenților

Scop

Acest exercițiu vă oferă ocazia de a discuta în clasă probleme etice și juridice legate de metodele folosite de multe companii pentru a spiona firmele concurente. Colectarea și utilizarea informațiilor despre concurenți este un domeniu de management strategic pe care firmele japoneze o fac mai bine decât firmele americane.

Instrucţiuni

Pe o foaie separată, numărați de la 1 la 18. Pentru cele 18 activități de spionaj enumerate mai jos, indicați dacă credeți sau nu că activitatea este etică sau neetică și legală sau ilegală. Plasați fie un *E* pentru etic, fie *U* pentru neetic și fie un *L* pentru legal, fie un *I* pentru ilegal pentru fiecare activitate . Comparați răspunsurile dvs. cu cele ale colegilor de clasă și discutați orice diferențe.

1. Cumpărarea gunoiului concurenților
2. Disecarea produselor concurenților
3. Realizarea anonima a tururilor fabricilor ale concurenților
4. Numărarea camioanelor tractor-remorcă care părăsesc zonele de încărcare ale concurenților
5. Studierea fotografiilor aeriene ale instalațiilor concurenților
6. Analizarea contractelor de muncă ale concurenților
7. Analizarea reclamelor de ajutor ale concurenților
8. Interogarea clienților și cumpărătorilor despre vânzările produselor concurenților

9. Infiltrarea operațiunilor de afaceri ale clienților și concurenților
10. Interogarea furnizorilor cu privire la nivelul de producție al concurenților
11. Folosirea clienților pentru a cumpăra oferte false
12. Încurajarea clienților cheie să dezvăluie informații competitive
13. Interogarea foștilor angajați ai concurenților
14. Intervievarea consultanților care ar fi putut lucra cu concurenți
15. Angajarea managerilor cheie departe de concurenți
16. Realizarea de interviuri de angajare false pentru a determina angajații concurenților să dezvăluie informații
17. Trimiterea inginerilor la întâlniri comerciale pentru a chestiona angajații tehnici ai concurenților
18. Interogarea potențialilor angajați care au lucrat pentru sau cu concurenți

Asigurarea învățării Exercițiul 10C

Cine întocmește un raport de sustenabilitate?

Scop

Scopul acestei activități este de a determina natura și prevalența Rapoartelor de sustenabilitate în rândul companiilor din statul dumneavoastră.

Instrucţiuni

Contactați telefonic cel puțin cinci directori diferiți de fabrică sau proprietari de afaceri mari din zona dvs. Căutați răspunsuri la următoarele întrebări. Prezentați-vă concluziile într-un raport scris instructorului dvs.

1. Compania dumneavoastră pregătește un Raport de sustenabilitate? Dacă da, vă rugăm să descrieți natura și domeniul de aplicare al raportului.
2. Sunt incluse criteriile de mediu în evaluarea performanței managerilor? Dacă da, vă rugăm să specificați criteriile.
3. Afacerile de mediu sunt mai mult o funcție tehnică sau o funcție de management în compania dumneavoastră?
4. Firma dumneavoastră oferă ateliere de mediu pentru angajați? Dacă da, vă rugăm să le descrieți.

CAPITOLUL 11
Probleme globale/internaționale

CAPITOLUL O OBIECTIVE

După ce ați studiat acest capitol, ar trebui să puteți face următoarele:

1. Explicați avantajele și dezavantajele intrării pe piețele globale.
2. Discutați protecționismul, deoarece acesta are un impact asupra economiei mondiale.
3. Explicați când și de ce o firmă (sau industrie) poate avea nevoie să devină mai mult sau mai puțin globală ca natură pentru a concura.
4. Discutați provocarea globală cu care se confruntă firmele americane.
5. Comparați și comparați cultura din Statele Unite cu Mexic și Japonia.
6. Descrieți modul în care stilul de management variază în Europa.
7. Discutați diferențele de comunicare între țări.

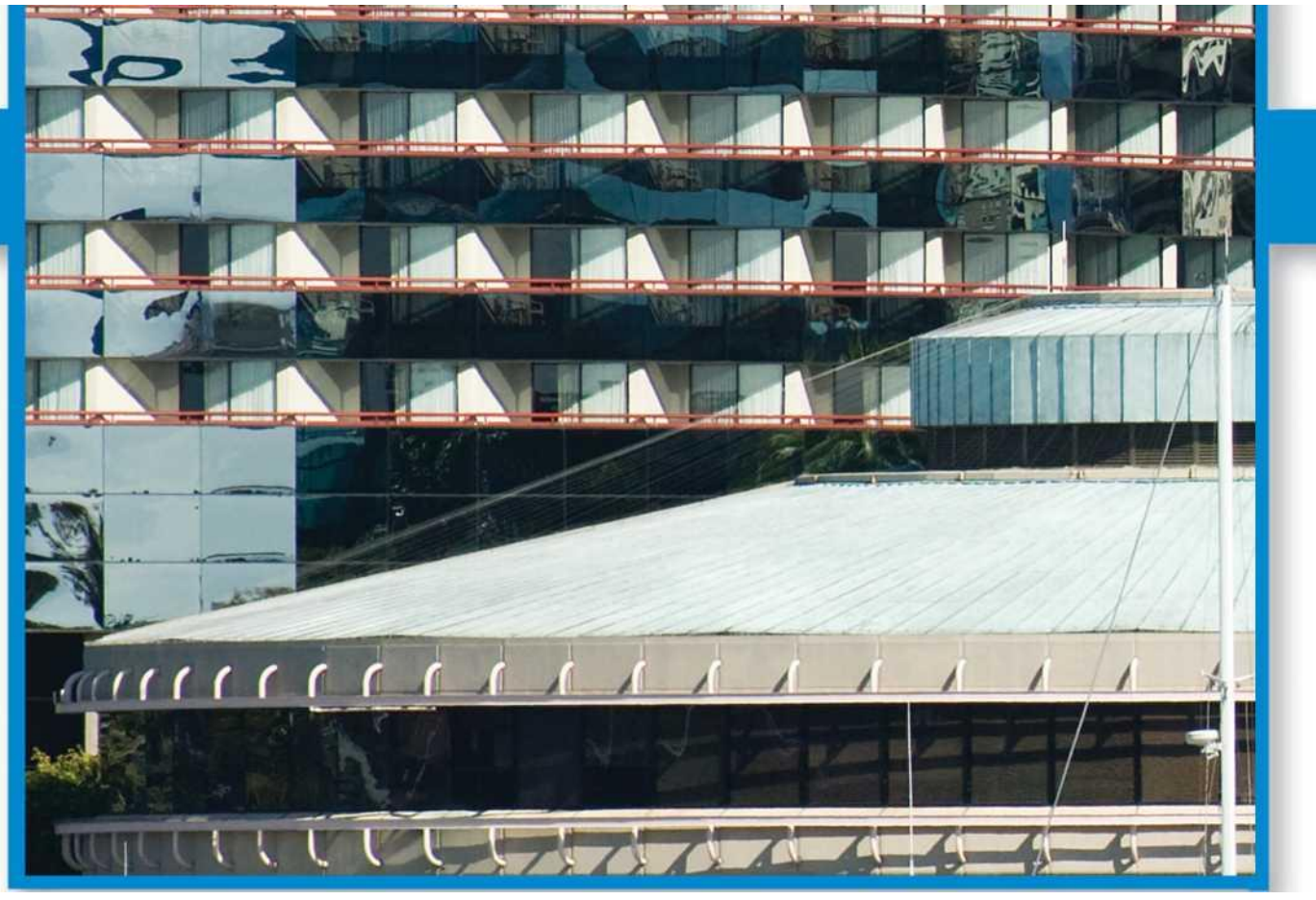
Asigurarea exercițiilor de învățare

Assurance of Learning Exercise 11A
McDonald's Wants to Enter Africa. Help Them.

Assurance of Learning Exercise 11B
Does My University Recruit in Foreign Countries?

Assurance of Learning Exercise 11C
Assessing Differences in Culture Across Countries

Assurance of Learning Exercise 11D
How Well Traveled Are Business Students at Your University?



Sursa: John Sartin/Shutterstock

“Notable Quotes”

"Sad but true, U.S. businesspeople have the lowest foreign language proficiency of any major trading nation. U.S. business schools do not emphasize foreign languages, and students traditionally avoid them."

—*Ronald* Dulek

"America’s economy has become much less American."

"In God we trust. All others bring data."

—Edward Deming

Mergi *bine* într-o economie slabă. Cum?

Marriott International

Among all hotels, casinos, and resorts, Marriott International scored the highest on *Fortune's* "Most Admired Companies" both in 2007 and 2008. When most firms were struggling, Marriott made $362 million in net income on $12.88 billion in revenues, quite impressive for a hotel/motel firm in 2008. *Fortune* rated Marriott as their 13th overall "Most Admired Company in the World" in terms of their management and performance. Marriott is looking past the current slump in travel by planning to open 130 new hotels in the next four years. About half of the new hotels are targeted for emerging markets such as China, India, and the United Arab Emirates. The new hotels will add 32,000 rooms to Bethesda, Maryland-based Marriott's capacity of 560,000 rooms at 3,178 properties. Marriott declared a new stock dividend in August 2009.

Marriott is one of the world's leading hoteliers, with some 3,000 properties in more than 65 countries, including Renaissance Hotels and Marriott Hotels & Resorts, as well as Courtyard and Fairfield Inn. It also owns the Ritz-Carlton and time-share properties operated by Marriott Vacation Club International. Marriott additionally provides more than 2,000 rental units for corporate housing and manages 45 golf courses. The Marriott family, including CEO J. W. Marriott Jr., owns about 30 percent of the firm.

Marriott prefers to manage rather than own properties. The firm is planning to purchase some of the Greenbrier Hotel Corporation's assets, including its historic luxury White Sulphur Springs, West Virginia, resort. Then Marriott will sell that property to another hotel owner but maintain management rights to the property. Greenbrier entered Chapter 11 bankruptcy in 2009, which prompted Marriott to offer to acquire some of their assets.

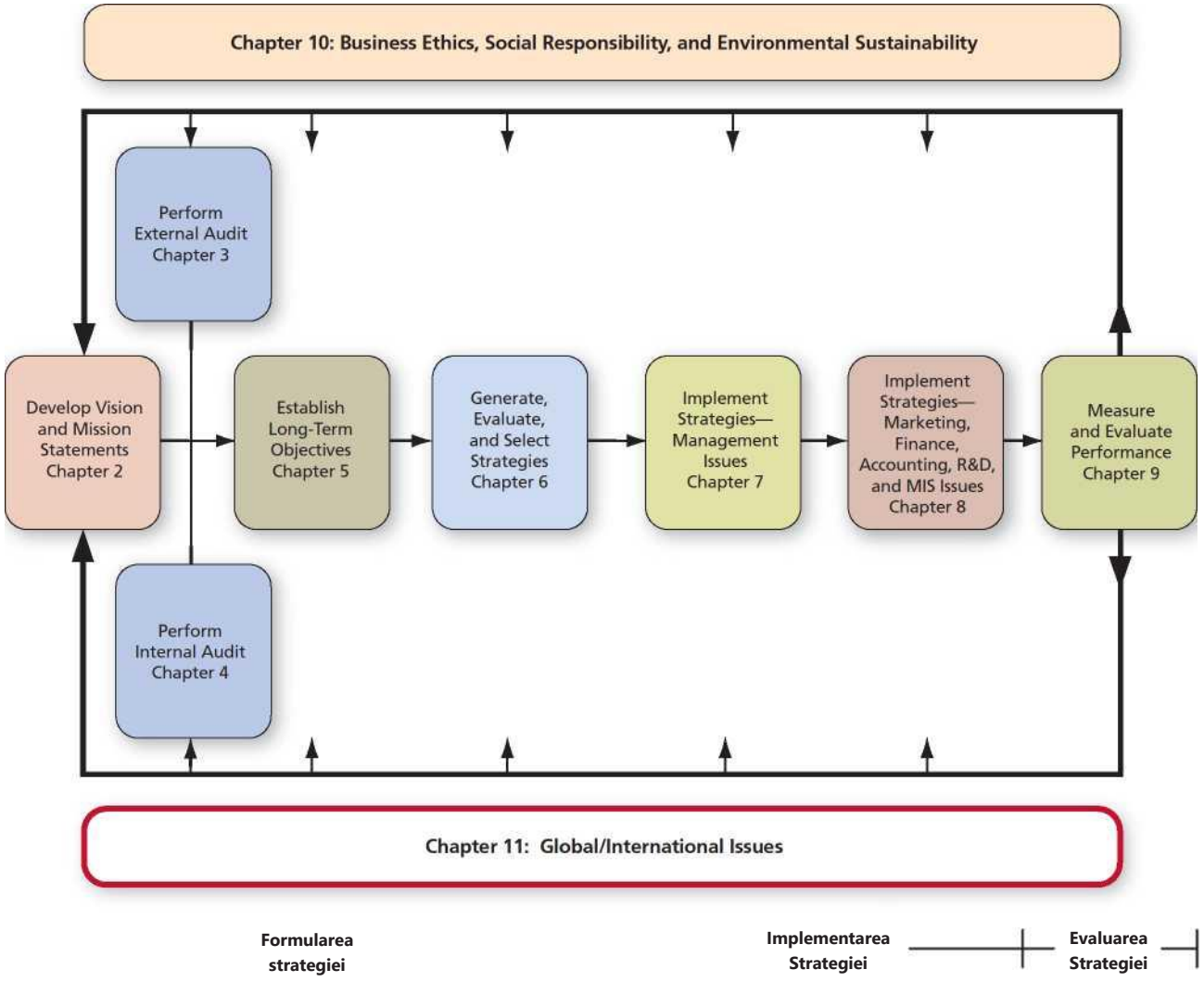
Source: Based On Geoff Colvin, "The World's Most Admired Companies," *Fortune* (March 16, 2009): 76-86; Rachel Feintzeig and Kris Hudson, "Greenbrier Hotel Seeks Chapter 11, Plans to Sell to

După cum este ilustrat în Figura 11-1, considerentele globale influențează practic toate deciziile strategice . Granițele țărilor nu mai pot defini limitele imaginației noastre. A vedea și a aprecia lumea din perspectiva altora a devenit o chestiune de supraviețuire pentru afaceri. Baza managementului strategic depinde de faptul că managerii obțin o înțelegere a concurenților, piețelor, prețurilor, furnizorilor, distribuitorilor, guvernelor, creditorilor, acționarilor și clienților din întreaga lume. Prețul și calitatea produselor și serviciilor unei firme trebuie să fie competitive la nivel mondial, nu doar la nivel local. După cum s-a indicat mai sus, Marriott International este un exemplu de afacere globală care a avut rezultate remarcabile în timpul recesiunii globale recente.

Organizația Mondială a Comerțului (OMC) a emis în martie 2009 cel mai pesimist raport privind comerțul global din istoria sa de 62 de ani: comerțul global va scădea cu 9% sau mai mult în [2009.1] O piață mondială a apărut din ceea ce înainte era o multitudine de

FIGURA 11-1

Un mod cuprinzător de management strategic


Chapter 10: Business Ethics, Social Responsibility, and Environmental Sustainability
Perform External Audit Chapter 3
Develop Vision and Mission Statements Chapter 2
Establish Long-Term Objectives Chapter 5
Generate, Evaluate, and Select Strategies Chapter 6
Implement Strategies—Management Issues Chapter 7
Implement Strategies—Marketing, Finance, Accounting, R&D, and MIS Issues Chapter 8
Measure and Evaluate Performance Chapter 9
Perform Internal Audit Chapter 4
Chapter 11: Global/International Issues
Formularea strategiei
Implementarea Strategiei
Evaluarea Strategiei

Sursa: Fred R. David, „How Companies Define Their Mission", *Long Range Planning* 22, nr. 3 (iunie 1988): 40.

piețe naționale distincte, iar climatul afacerilor internaționale este astăzi mai favorabil decât în anii trecuți. Comunicarea de masă și tehnologia înaltă au creat modele similare de consum în diverse culturi din întreaga lume. Aceasta înseamnă că multor companii le poate fi dificil să supraviețuiască bazându-se exclusiv pe piețele interne.

> Nu este exagerat faptul că într-o industrie care este sau devine rapid globală, cea mai riscantă postură posibilă este aceea de a rămâne un concurent intern. Concurentul autohton va urmări cum companiile mai agresive folosesc această creștere pentru a captura economii de scară și învățare. Concurentul autohton se va confrunta apoi cu un atac asupra piețelor interne folosind tehnologii diferite (și posibil superioare), design de produs, producție, abordări de marketing și economii de scară. [2]

Organizații multinaționale

Organizațiile care desfășoară operațiuni comerciale peste granițele naționale sunt numite *firme internaționale* sau *corporații multinaționale.* Procesul de management strategic este conceptual același pentru firmele multinaționale ca și pentru firmele pur autohtone; cu toate acestea, procesul este mai complex pentru firmele internaționale din cauza mai multor

variabile și relații. Oportunitățile și amenințările sociale, culturale, demografice, de mediu, politice, guvernamentale, legale, tehnologice și competitive cu care se confruntă o corporație multinațională sunt aproape nelimitate, iar numărul și complexitatea acestor factori cresc dramatic odată cu numărul de produse produse și numărul de zone geografice deservite.

Sunt necesare mai mult timp și efort pentru a identifica și evalua tendințele și evenimentele externe în corporațiile multinaționale decât în corporațiile autohtone. Distanța geografică, diferențele culturale și naționale și variațiile în practicile de afaceri fac adesea dificilă comunicarea între sediul central intern și operațiunile de peste mări. Implementarea strategiei poate fi mai dificilă, deoarece culturi diferite au norme, valori și etică a muncii diferite.

Corporațiile multinaționale (MNC) se confruntă cu riscuri unice și diverse, cum ar fi exproprierea activelor, pierderile valutare prin fluctuațiile cursului de schimb, interpretările nefavorabile ale instanțele străine ale contractelor și acordurilor, tulburări sociale/politice, restricții la import/export, tarife și bariere comerciale. Strategii din companiile multinaționale se confruntă adesea cu nevoia de a fi competitivi la nivel global și receptivi la nivel național în același timp. Odată cu creșterea comerțului mondial, guvernele și organismele de reglementare monitorizează mai îndeaproape practicile de afaceri străine. Legea SUA privind practicile de corupție în străinătate, de exemplu, monitorizează practicile de afaceri în multe domenii.

Înainte de a intra pe piețele internaționale, firmele ar trebui să scaneze jurnale relevante și rapoarte de brevete, să solicite sfatul organizațiilor academice și de cercetare, să participe la târguri internaționale, să formeze parteneriate și să efectueze cercetări ample pentru a-și extinde contactele și a diminua riscul de a face afaceri pe noi piețe. Firmele pot compensa, de asemenea, unele riscuri de a face afaceri la nivel internațional, obținând asigurări de la Overseas Private Investment Corporation (OPIC) a guvernului SUA.

Philips Electronics NV este una dintre multele firme care se deplasează pe piețele emergente. Câteva dintre achizițiile Philips în anul 2008 au fost Medel în Italia, Meditronics în India, Alpha X-Ray Technologies în India, Dixtal Biomedica & Tecnologia în Brazilia, Shenzhen Goldway Industrial în China și VMI-Sistemes Medicos în Brazilia.

operațiunilor internaționale

Firmele au numeroase motive pentru a formula și implementa strategii care inițiază, continuă sau extind implicarea în operațiunile comerciale dincolo de granițele naționale. Poate cel mai mare avantaj este că firmele pot câștiga noi clienți pentru produsele și serviciile lor, crescând astfel veniturile. Creșterea veniturilor și a profiturilor este un obiectiv organizațional comun și adesea o așteptare a acționarilor, deoarece este o măsură a succesului organizațional.

Avantajele potențiale ale inițierii, continuării și/sau extinderii operațiunilor internaționale sunt următoarele:

1. Firmele pot câștiga noi clienți pentru produsele lor.
2. Operațiunile din străinătate pot absorbi capacitatea în exces, pot reduce costurile unitare și pot răspândi riscurile economice pe un număr mai larg de piețe.
3. Operațiunile din străinătate pot permite firmelor să înființeze unități de producție cu costuri reduse în locații apropiate de materii prime și/sau forță de muncă ieftină.
4. Este posibil ca concurenții de pe piețele externe să nu existe sau concurența poate fi mai puțin intensă decât pe piețele interne.
5. Operațiunile în străinătate pot duce la tarife reduse, taxe mai mici și tratament politic favorabil.
6. Asocierile în participație pot permite firmelor să învețe tehnologia, cultura și practicile de afaceri ale altor oameni și să stabilească contacte cu potențiali clienți, furnizori, creditori și distribuitori din țări străine.
7. Economiile de scară pot fi obținute din operațiunile pe piețele globale și nu numai pe piețele interne. Producția la scară mai mare și eficiența mai bună permit volume de vânzări mai mari și oferte la prețuri mai mici.
8. Puterea și prestigiul unei firme pe piețele interne pot fi îmbunătățite semnificativ dacă firma concurează la nivel global. Prestigiul sporit se poate traduce printr-o putere de negociere îmbunătățită între creditori, furnizori, distribuitori și alte grupuri

importante.

Disponibilitatea, profunzimea și fiabilitatea informațiilor economice și de marketing în diferite țări variază considerabil, la fel ca structurile industriale, practicile de afaceri și numărul și natura organizațiilor regionale. Există, de asemenea, numeroase dezavantaje potențiale ale inițierii, continuării sau extinderii afacerilor peste granițele naționale, cum ar fi următoarele:

1. Operațiunile externe ar putea fi confiscate de facțiuni naționaliste.
2. Firmele se confruntă cu forțe sociale, culturale, demografice, de mediu, politice, guvernamentale, juridice, tehnologice, economice și competitive diferite și adesea puțin înțelese atunci când fac afaceri la nivel internațional. Aceste forțe pot îngreuna comunicarea în firmă.
3. Punctele slabe ale concurenților din țări străine sunt adesea supraestimate, iar punctele forte sunt adesea subestimate. A fi informat cu privire la numărul și natura concurenților este mai dificil atunci când faci afaceri la nivel internațional.
4. Limba, cultura și sistemele de valori diferă de la o țară la alta, ceea ce poate crea bariere în calea comunicării și probleme de gestionare a oamenilor.
5. Obținerea unei înțelegeri a organizațiilor regionale precum Comunitatea Economică Europeană, Zona Latino-Americană de Liber Schimb, Banca Internațională pentru Reconstrucție și Dezvoltare și Corporația Financiară Internațională este dificilă, dar este adesea necesară pentru a face afaceri la nivel internațional.
6. A face față a două sau mai multe sisteme monetare poate complica operațiunile de afaceri internaționale.

Provocarea globală

Concurenții străini bat firmele americane din multe industrii. În cel mai simplu sens, provocarea globală cu care se confruntă afacerile din SUA este dublă: (1) cum să câștige și să mențină exporturile către alte națiuni și (2) cum să apărăm piețele interne împotriva mărfurilor importate. Puține companii își permit să ignore prezența concurenței internaționale. Firmele care par izolate și confortabile astăzi pot fi vulnerabile mâine; de exemplu, băncile străine nu concurează sau operează încă în majoritatea Statelor Unite, dar și acest lucru se schimbă.

Economia Americii devine mult mai puțin americană. Se dezvoltă o economie mondială și un sistem monetar. Corporațiile din fiecare colț al globului profită de oportunitatea de a obține clienți la nivel global. Piețele se schimbă rapid și, în multe cazuri, converg în gusturi, tendințe și prețuri. Sistemele de transport inovatoare accelerează transferul de tehnologie. Schimbările în natura și locația sistemelor de producție, în special în China și India, reduc timpul de răspuns la condițiile de piață în schimbare.

Din ce în ce mai multe țări din întreaga lume salută investițiile și capitalul străin. Ca urmare, piețele muncii au devenit din ce în ce mai internaționale. Țările din Asia de Est sunt lideri de piață în industriile cu forță de muncă intensivă, Brazilia oferă resurse naturale abundente și piețe în dezvoltare rapidă, iar Germania oferă forță de muncă calificată și tehnologie. Volumul de îmbunătățire a eficienței operațiunilor de afaceri globale duce la o mai mare specializare funcțională. Acest lucru nu se limitează la căutarea forței de muncă familiare la preț redus în America Latină sau Asia. Alte considerații includ costul energiei, disponibilitatea resurselor, ratele inflației, ratele de impozitare și natura reglementărilor comerciale.

Multe țări au devenit mai protecționiste în timpul recesiunii economice globale recente . *Protecționismul* se referă la țările care impun tarife, taxe și reglementări firmelor din afara țării pentru a-și favoriza propriile companii și oameni. Majoritatea economiștilor susțin că protecționismul dăunează economiei mondiale, deoarece inhibă comerțul între țări și invită la represalii.

Când China s-a alăturat Organizației Mondiale a Comerțului în 2001, acea țară a fost de acord să respecte protecția drepturilor de autor și să liberalizeze restricțiile privind importul și distribuția de mărfuri fabricate în străinătate. Cu toate acestea, falsificatorii chinezi pot fi urmăriți penal pentru piraterie comercială numai atunci când sunt prinși în posesia a cel puțin 500 de articole contrafăcute. [3] În China, bunurile piratate, cum ar fi pantofii de alergare Nike,

filme noi de la Hollywood pe DVD și software-ul Microsoft pot fi achiziționate pentru o fracțiune din prețurile lor reale pe multe străzi. China încă mai are bariere substanțiale în calea vânzărilor de produse autentice cu drepturi de autor fabricate în SUA. Fostul reprezentant comercial al SUA, Susan Schwab, spune: „Aceasta este mai mult decât o geantă de mână aici sau un articol cu logo acolo; este adesea un furt la scară mare." Practicile comerciale contrafăcute ale Chinei contribuie la un deficit comercial bilateral anual de aproximativ 250 de miliarde de dolari cu Statele Unite. Pirateria chinezească a produselor este o amenințare externă cu care se confruntă multe firme.

Progresele în telecomunicații apropie țările, culturile și organizațiile din întreaga lume. Veniturile din străinătate ca procent din veniturile totale ale companiei depășesc deja 50% în sute de firme din SUA, inclusiv Exxon/Mobil, Gillette, Dow Chemical, Citicorp, Colgate-Palmolive și Texaco.

Un motiv principal pentru care majoritatea firmelor autohtone se angajează în operațiuni globale este că creșterea cererii de bunuri și servicii în afara Statelor Unite este considerabil mai mare decât în interior. De exemplu, industria alimentară autohtonă crește cu doar 3% pe an, așa că Kraft Foods, a doua cea mai mare companie alimentară din lume, după Nestle, se concentrează pe achiziții străine.

Acţionarii şi investitorii se aşteaptă la o creştere susţinută a veniturilor de la firme; O creștere satisfăcătoare pentru multe firme poate fi obținută numai prin valorificarea cererii din afara Statelor Unite. Asocierile în comun și parteneriatele între firme autohtone și străine devin mai degrabă regula decât excepția!

95% din populația lumii trăiește în afara Statelor Unite, iar acest grup crește cu 70% mai rapid decât populația SUA. Gama de concurenți din aproape toate industriile este globală. General Motors, Ford și Chrysler concurează cu Toyota și Hyundai. General Electric și Westinghouse se luptă cu Siemens și Mitsubishi. Caterpillar și John Deere concurează cu Komatsu. Goodyear se luptă cu Michelin, Bridgestone/Firestone și Pirelli. Boeing concurează cu Airbus. Doar câteva industrii din SUA – cum ar fi mobila, imprimarea , comerțul cu amănuntul, bunurile ambalate de larg consum și serviciile bancare cu amănuntul – nu sunt încă foarte contestate de concurenții străini. Dar multe produse și componente din aceste industrii sunt acum fabricate în țări străine. Operațiunile internaționale pot fi la fel de simple ca exportul unui produs într-o singură țară străină sau la fel de complexe precum operarea instalațiilor de producție, distribuție și marketing în multe țări.

Globalizarea

Globalizarea este un proces de desfășurare a afacerilor la nivel mondial, astfel încât deciziile strategice sunt luate pe baza profitabilității globale a firmei, mai degrabă decât doar pe considerente interne. O strategie globală urmărește să răspundă nevoilor clienților din întreaga lume, cu cea mai mare valoare la cel mai mic cost. Acest lucru poate însemna localizarea producției în țări cu cele mai mici costuri cu forța de muncă sau cu resurse naturale abundente, localizarea centrelor de cercetare și inginerie complexe unde pot fi găsiți oameni de știință și ingineri calificați și localizarea activităților de marketing în apropierea piețelor care urmează să fie deservite.

O *strategie globală* include proiectarea, producerea și comercializarea produselor având în vedere nevoile globale, în loc să ia în considerare numai țările individuale. O strategie globală integrează acțiunile împotriva concurenților într-un plan mondial. Astăzi, există cumpărători și vânzători la nivel mondial și transmiterea instantanee de bani și informații de-a lungul continentelor.

Este clar că diferite industrii devin globale din motive diferite. Necesitatea de a amortiza investițiile masive în cercetare și dezvoltare pe multe piețe este un motiv major pentru care industria producătoare de avioane a devenit globală. Monitorizarea globalizării în propria industrie este o activitate importantă de management strategic. Este și mai important să știi cum să folosești acele informații pentru avantajul competitiv. De exemplu, firmele pot căuta în întreaga lume cea mai bună tehnologie și pot alege una care are cele mai promițătoare pentru cel mai mare număr de piețe. Atunci când firmele proiectează un produs, îl proiectează astfel încât să fie comercializabil în cât mai multe țări posibil. Atunci când firmele fabrică un produs, ele selectează sursa cu cel mai mic cost, care poate fi Japonia pentru semiconductori, Sri Lanka pentru textile, Malaezia pentru electronice simple și Europa pentru mașini de precizie.

O economie slabă

O economie slabă încă afectează multe țări din întreaga lume. Lira sterlină a atins un minim de 23 de ani față de dolarul american în ianuarie 2009. Două trimestre consecutive de scădere a produsului intern brut real este folosită în mod obișnuit ca definiție a unei *recesiuni,* iar ultimul trimestru al anului 2008 a marcat acest eveniment în Regatul Unit. Viteza și amploarea cu care economia Regatului Unit s-a micșorat îi fac pe economiști să creadă că recesiunea Regatului Unit ar putea dura până în 2012. La fel ca guvernul SUA, guvernul Regatului Unit a investit sute de miliarde de lire sterline în măsuri de stimulare și salvare financiară. Sunt așteptate în curând noi reduceri ale ratei dobânzii de către Banca Angliei, deși ratele băncii sunt deja cele mai scăzute din istoria de 315 ani a băncii. Scăderea lirei sterline a contribuit puțin la stimularea exporturilor. David Sandall, un om de afaceri din Cheshire, nordul Angliei, spune: „Nu contează care este prețul unui lucru dacă clientul tău nu are banii". Și aceasta este situația principală în cele două mari regiuni comerciale ale Regatului Unit - Europa și Statele Unite.

Ratele șomajului sunt ridicate în Statele Unite și în întreaga lume. Cheltuielile consumatorilor rămân scăzute și precaute, în timp ce băncile continuă să fie reticente în a împrumuta bani. Prețurile acțiunilor au revenit, dar mulți investitori au încă apetit doar pentru titlurile de stat. Noile avertismente privind profitul corporativ și falimentele semnifică o recesiune continuă în multe țări.

Statele Unite versus culturile de afaceri străine

Pentru a concura cu succes pe piețele mondiale, managerii americani trebuie să obțină o mai bună cunoaștere a forțelor istorice, culturale și religioase care motivează și conduc oamenii din alte țări. În Japonia, de exemplu, relațiile de afaceri funcționează în contextul *Wa,* care accentuează armonia grupului și coeziunea socială. În China, comportamentul de afaceri se învârte în jurul *guanxi,* sau relații personale. În Coreea de Sud, activitățile implică preocuparea pentru *inhwa,* sau armonie bazată pe respectarea relațiilor ierarhice, inclusiv supunerea față de autoritate. [4]

În Europa, este în general adevărat că, cu cât este mai la nord pe continent, cu atât este mai participativ stilul de management. Majoritatea lucrătorilor europeni sunt sindicalizați și se bucură de vacanțe și vacanțe mai frecvente decât lucrătorii americani. O pauză de prânz de 90 de minute plus pauze de dimineață și după-amiază de 20 de minute sunt comune în companiile europene. Angajarea permanentă garantată este de obicei o parte a contractelor de muncă în Europa. În țările socialiste precum Franța, Belgia și Regatul Unit, singurul motiv pentru concedierea imediată de la locul de muncă este o infracțiune. O perioadă de probă de șase luni la începutul angajării este de obicei parte a contractului cu o firmă europeană. Mulți europeni le detestă plata pentru performanță, salariile comisioanelor și sistemele obiective de măsurare și recompensă. Acest lucru este valabil mai ales pentru lucrătorii din sudul Europei. Mulți europeni consideră că noțiunea de spirit de echipă este greu de înțeles, deoarece mediul sindicalizat a dihotomizat relațiile dintre lucrători și conducere în întreaga Europă.

O slăbiciune a unor firme din SUA în concurența cu firmele din Pacific Rim este lipsa de înțelegere a culturilor asiatice, inclusiv a modului în care asiaticii gândesc și se comportă. Chineza vorbită, de exemplu, are mai multe în comun cu engleza vorbită decât cu japoneză sau coreeană vorbită. Managerii americani pun în mod constant mai multă pondere pe a fi prietenoși și plăcut, în timp ce managerii asiatici și europeni își exercită adesea autoritatea fără această grijă. Americanii tind să folosească prenumele instantaneu în relațiile de afaceri cu străinii, dar străinii consideră acest lucru prezumptuos. În Japonia, de exemplu, prenumele sunt folosite numai între membrii familiei și prietenii intimi; chiar și partenerii de afaceri de lungă durată și colegii de muncă se feresc de la utilizarea prenumelor. Tabelul 11-1 enumeră alte diferențe culturale sau capcane despre care trebuie să știe managerii din SUA.

Managerii din SUA au o toleranță scăzută pentru tăcere, în timp ce managerii din Asia consideră perioadele prelungite de tăcere ca fiind importante pentru organizarea și evaluarea gândurilor cuiva. Managerii din SUA sunt mult mai orientați spre acțiune decât omologii lor din întreaga lume; se grăbesc la întâlniri, conferințe și întâlniri – și apoi simt că ziua a fost productivă. Dar pentru mulți manageri străini, odihna, ascultarea, meditația și gândirea sunt considerate productive.

TABELUL 11-1 Capcane culturale care vă pot ajuta să fiți un manager mai bun

- A flutura este o insultă gravă în Grecia și Nigeria, mai ales dacă mâna este aproape de fața cuiva.
- A face un val de „la revedere" în Europa poate însemna „Nu", dar înseamnă „Vino aici" în Peru.
- În China, numele de familie sunt scrise mai întâi.
- Un bărbat pe nume Carlos Lopez-Garcia ar trebui să fie numit domnul Lopez în America Latină, dar ca domnul Garcia în Brazilia.
- Întâlnirile de la micul dejun sunt considerate necivilizate în majoritatea țărilor străine.
- Latino-americanii întârzie în medie 20 de minute la întâlnirile de afaceri.
- Contactul vizual direct este nepoliticos în Japonia.
- Nu vă încrucișați picioarele în nicio țară arabă sau în multe țări asiatice - este nepoliticos să vă arătați talpa pantofului.
- În Brazilia, atingerea degetului mare și a degetului întâi – un semn american „Ok" – este echivalentul cu ridicarea degetului mijlociu.
- A da din cap sau a arunca capul pe spate în sudul Italiei, Malta, Grecia și Tunisia înseamnă „Nu". În India, această mișcare a corpului înseamnă „Da".
- A pocni din degete este vulgar în Franța și Belgia.

- Încrucișarea brațelor pe piept este un semn de enervare în Finlanda.
- În China, lăsați niște mâncare în farfurie pentru a arăta că gazda a fost atât de generoasă încât nu ați putut termina.
- Nu mâncați cu mâna stângă când luați masa cu clienți din Malaezia sau India.
- O formă de comunicare funcționează la fel în întreaga lume. Este zâmbetul, așa că ia-l oriunde te duci.

A sta la o conferință fără a vorbi este neproductiv în Statele Unite, dar este privit ca pozitiv în Japonia dacă tăcerea cuiva ajută la păstrarea unității.

Managerii americani pun un accent mai mare pe rezultatele pe termen scurt decât managerii străini. În marketing, de exemplu, managerii japonezi se străduiesc să obțină „clienți veșnici", în timp ce mulți americani se străduiesc să facă o vânzare unică. Managerii de marketing din Japonia văd realizarea unei vânzări drept începutul, nu sfârșitul, al procesului de vânzare. Aceasta este o distincție importantă. Managerii japonezi îi critică adesea pe managerii din SUA pentru că se îngrijorează mai mult de acționari, pe care nu îi cunosc, decât de angajați, pe care îi cunosc. Americanii se referă la „angajați pe oră", în timp ce multe companii japoneze încă se referă la „angajați pe viață".

Rose Knotts a rezumat recent câteva diferențe culturale importante dintre managerii din SUA și cei străini: [5]

1. Americanii acordă o prioritate excepțional de mare timpului, văzând timpul ca pe un atu. Mulți străini pun mai multă valoare pe relații. Această diferență are ca rezultat faptul că managerii străini consideră adesea managerii din SUA ca fiind „mai interesați de afaceri decât de oameni".
2. Normele de atingere personală și de distanță diferă în întreaga lume. În general, americanii stau la aproximativ trei picioare unul de celălalt atunci când poartă conversații de afaceri, dar arabii și africanii stau la aproximativ un picior unul de celălalt. Atingerea unei alte persoane cu mâna stângă în relații de afaceri este tabu în unele țări. Managerii americani trebuie să învețe regulile spațiului personal ale managerilor străini cu care interacționează în afaceri.
3. Rolurile și relațiile familiei variază în diferite țări. De exemplu, bărbații sunt apreciați mai mult decât femeile în unele culturi, iar presiunea colegilor, situațiile de muncă și interacțiunile de afaceri întăresc acest fenomen.
4. Afacerile și viața de zi cu zi în unele societăți sunt guvernate de factori religioși. Orele de rugăciune, sărbătorile, evenimentele zilnice și restricțiile alimentare, de exemplu, trebuie respectate de managerii americani care nu sunt familiarizați cu aceste practici în unele țări.
5. Timpul petrecut cu familia și calitatea relațiilor sunt mai importante în unele culturi decât realizările și realizările personale susținute de managerul tradițional din SUA.
6. Multe culturi din întreaga lume prețuiesc modestia, spiritul de echipă, colectivitatea și răbdarea mult mai mult decât competitivitatea și individualismul care sunt atât de importante în Statele Unite.
7. Punctualitatea este o trăsătură personală apreciată atunci când se desfășoară afaceri în Statele Unite, dar nu este venerată în multe dintre societățile lumii. Obiceiurile alimentare diferă, de asemenea, dramatic de la o cultură la alta. De exemplu, eructarea este acceptabilă în unele țări ca dovadă a satisfacției față de mâncarea care a fost preparată. Cultura chineză consideră că este o bună maniere să guste o porție din fiecare mâncare servită.
8. Pentru a preveni gafele sociale la întâlnirea cu manageri de pe alte meleaguri, trebuie să înveți și să respecte regulile de etichetă ale celorlalți. Se vede așezat pe un scaun de toaletă
ca insalubre in majoritatea tarilor, dar nu si in Statele Unite. Lăsarea de mâncare sau băutură după masă este considerată nepoliticos în unele țări, dar nu și în China. În multe țări, este obișnuit să te înclini în loc să strângi mâna. Unele culturi văd americanii ca fiind insalubre pentru că găsesc toalete și facilități de baie în aceeași zonă, în timp ce americanii consideră că oamenii din unele culturi nu sunt sanitari pentru că nu fac baie sau duș în fiecare zi.
9. Americanii fac adesea afaceri cu persoane pe care nu le cunosc, spre deosebire de oamenii de afaceri din multe alte culturi. În Mexic și Japonia, de exemplu, o relație amiabilă este adesea obligatorie înainte de a face afaceri.

În multe țări, managerii eficienți sunt cei care se pricep cel mai bine la negocierea cu birocrații guvernamentali, mai degrabă decât cei care inspiră lucrătorii. Mulți manageri din SUA se simt incomod cu nepotismul și mita, care

sunt practicate în unele țări. Statele Unite și-au câștigat reputația de a apăra femeile de hărțuirea sexuală și minoritățile de discriminare, dar nu toate țările îmbrățișează aceleași valori.

Managerii americani din China trebuie să fie atenți la modul în care aranjează mobilierul de birou, deoarece muncitorii chinezi cred în *feng shui,* practica de valorificare a forțelor naturale. Managerii americani din Japonia trebuie să fie atenți la *nemaswashio,* prin care lucrătorii japonezi se așteaptă ca supraveghetorii să-i avertizeze în mod privat despre schimbări, mai degrabă decât să-i informeze într-o întâlnire. Managerii japonezi nu prea apreciază versatilitatea, așteptându-se ca toți oamenii să fie la fel. În Japonia, „Dacă iese un cui, îl lovești în perete", spune Brad Lashbrook, consultant internațional pentru Wilson Learning.

Probabil cel mai mare obstacol în calea eficienței managerilor din SUA – sau managerilor din orice țară care lucrează în alta – este faptul că este aproape imposibil să schimbi atitudinea unei forțe de muncă străine. „Sistemul te conduce; nu poți lupta împotriva sistemului sau a culturii", spune Bill Parker, președintele Phillips Petroleum din Norvegia.

Cultura mexicană

Mexicul este o societate autoritara în ceea ce privește școlile, bisericile, afacerile și familiile. Angajatorii caută lucrători care sunt agreabili, respectuoși și ascultători, mai degrabă decât inovatori , creativi și independenți. Lucrătorii mexicani tind să fie orientați mai degrabă spre activitate decât pe soluții de probleme. Când vizitatorii intră într-o afacere mexicană, sunt impresionați de atmosfera cordială și prietenoasă. Acest lucru este aproape întotdeauna adevărat, deoarece mexicanii doresc mai degrabă armonie decât conflicte; dorința de armonie face parte din țesutul social în relațiile lucrător-manager . Există o toleranță mult mai mică față de relațiile adverse sau fricțiunile la locul de muncă în Mexic în comparație cu Statele Unite.

Angajatorii mexicani sunt paternalisti, oferind muncitorilor mai mult decat un salariu, dar in schimb se asteapta loialitate. Coșurile săptămânale cu mâncare, mesele gratuite, serviciul gratuit de autobuz și îngrijirea gratuită sunt adesea parte din compensație. Condiția ideală de muncă pentru un muncitor mexican este modelul de familie, cu oameni toți lucrând împreună, făcând partea lor, conform rolurilor desemnate. Lucrătorii mexicani nu se așteaptă și nu doresc un mediu de lucru în care să fie încurajate exprimarea de sine și inițiativa. În timp ce afacerile din SUA întruchipează individualismul, realizările, competiția, curiozitatea, pragmatismul, informalitatea, spontaneitatea și a face mai mult decât se aștepta la locul de muncă, afacerile mexicane subliniază colectivismul , continuitatea, cooperarea, apartenența, formalitatea și să faci exact ceea ce ți se spune.

În Mexic, asociații de afaceri rareori se distrează reciproc la casele lor, care sunt locuri rezervate exclusiv prietenilor apropiați și familiei. Întâlnirile de afaceri și divertismentul se fac aproape întotdeauna la un restaurant. Păstrarea onoarei, salvarea feței și aspectul important sunt, de asemenea, extrem de importante în Mexic. Acesta este motivul pentru care mexicanii nu acceptă criticile și se schimbă ușor; mulți consideră că este umilitor să recunoască că au făcut o greșeală. O întâlnire între angajați și manageri dintr-o afacere situată în Mexic este un forum pentru a da ordine și indicații, mai degrabă decât pentru a discuta probleme sau a participa la luarea deciziilor. Lucrătorii mexicani doresc să fie supravegheați îndeaproape, îngrijiți și corectați într-o manieră civilă. În Mexic, opiniile exprimate de angajați sunt adesea considerate ca discuții în spate. Supraveghetorii mexicani sunt priviți ca fiind slabi dacă explică lucrătorilor motivele comenzilor lor.

Mexicanii nu se simt obligați să urmeze reguli care nu sunt asociate cu o anumită - persoană cu autoritate pentru care lucrează sau pe care o cunosc bine. Astfel, semnele de a purta dopuri de urechi sau ochelari de protecție, sau politicile de prezență sau vechime și chiar și semnele stradale cu sens unic sunt adesea ignorate. În timp ce americanii respectă regulile, mexicanii de multe ori nu.

Viața este mai lentă în Mexic decât în Statele Unite. Prima prioritate este adesea atribuită ultimei solicitări, mai degrabă decât primei. Sistemele telefonice se defectează. Băncile pot să nu aibă deodată pesos. Reparația telefonului poate dura o lună. Electricitatea pentru o întreagă centrală sau oraș poate fi oprită pentru ore sau chiar zile. Birourile de afaceri și guvernamentale se pot deschide și închide la ore ciudate. Autobuzele și taxiurile pot avea ore în afara programului. Orele de întâlnire pentru întâlniri nu sunt rigide. Întârzierea este comună peste tot. A face afaceri în mod eficient în Mexic necesită cunoașterea modului de viață, a culturii, a credințelor și a obiceiurilor mexicane.

Cultura japoneză

Japonezii acordă o mare importanță loialității și consensului de grup, un concept numit *Wa.* Aproape toate activitățile corporative din Japonia încurajează *Wa* printre manageri și angajați. *Wa* cere ca toți membrii unui grup să fie de acord și să coopereze; aceasta duce la discuții și compromisuri constante . Managerii japonezi evaluează potențiala atractivitate a

deciziilor alternative de afaceri în ceea ce privește efectul pe termen lung asupra *Wa* a grupului . Acesta este motivul pentru care tăcerea, folosită pentru a gândi alternative, poate fi un plus într-o întâlnire oficială japoneză. Discuțiile potențial perturbatoare pentru *Wa sunt, în general, conduse în condiții foarte informale, cum ar fi la un bar, astfel încât să se minimizeze daunele aduse Wa* grupului . Divertismentul este o activitate de afaceri importantă în Japonia, deoarece întărește *Wa* . Întâlnirile formale se desfășoară adesea în medii informale. Când se confruntă cu întrebări sau opinii tulburătoare, managerii japonezi tind să rămână tăcuți, în timp ce americanii tind să răspundă direct, apărându-se prin explicații și argumente.

Majoritatea managerilor japonezi sunt rezervați, liniștiți, distanți, introspectivi și orientați spre altele, în timp ce cei mai mulți manageri din SUA sunt vorbăreți, insensibili, impulsivi, direcți și orientați spre persoană. Americanii îi percep adesea pe managerii japonezi ca pierzând timpul și purtând conversații inutile, în timp ce managerii americani folosesc adesea critici directe, pun întrebări indiscrete și iau decizii rapide. Aceste tipuri de diferențe culturale au perturbat multe eforturi de afaceri japoneze-americane potențial productive. Privirea stilului de comunicare japonez ca un prototip pentru toate culturile asiatice este un stereotip care trebuie evitat.

Diferențele de comunicare între țări

Americanii interacționează din ce în ce mai mult cu managerii din alte țări, așa că este important să înțelegem culturile de afaceri străine. Americanii apar adesea ca fiind intruzivi, manipulatori și blajini; această impresie le poate reduce eficiența în comunicare . *Forbes* a oferit recent următoarele indicii culturale de la Charis Intercultural Training:

1. Italienii, germanii și francezii, în general, nu înmoaie directorii cu laude înainte de a critica. Americanii îi înmoaie pe oameni, iar această practică pare manipulativă pentru europeni.
2. Israelienii sunt obișnuiți cu întâlniri în ritm rapid și au puțină răbdare pentru informalitatea americană și discuțiile mici.
3. Directorii britanici se plâng adesea că directorii americani vorbesc prea mult. Informalitatea, egalitarismul și spontaneitatea americanilor în mediul de afaceri îi zguduie pe mulți străini.
4. Europenii simt că sunt tratați ca niște copii atunci când americanii i-au cerut să poarte etichete cu numele.
5. Directorii din India sunt obișnuiți să se întrerupă unul pe altul. Astfel, atunci când directorii americani ascultă fără a cere lămuriri sau a pune întrebări, ei sunt priviți de indieni ca nefiind atenți.
6. Când negociați oral cu directori malaezieni sau japonezi, este oportun să acordați periodic un timp de tăcere. Cu toate acestea, nu este necesară nicio pauză atunci când negociați în Israel.
7. Abține-te de la adresa managerilor străini întrebări precum „Cum a fost weekendul tău?" Acest lucru este intruziv pentru străini, care tind să-și considere afacerile și viața privată ca fiind total separate. [6]

Americanii au mai multă libertate de a-și controla propria soartă decât japonezii. Viața în Statele Unite și viața în Japonia sunt foarte diferite; Statele Unite oferă mai multă mobilitate ascendentă oamenilor săi. Aceasta este o mare putere a Statelor Unite, după cum se indică aici:

> America nu este ca Japonia și nu poate fi niciodată. Puterea Americii este inversă: își deschide porțile și aduce dezordinea lumii înăuntru. Tolerează schimbările sociale care ar distruge majoritatea celorlalte societăți. Această deschidere îi încurajează pe americani să se adapteze ca indivizi, mai degrabă decât ca grup. Americanii merg spre vest, în California, pentru a avea un nou început; se mută spre est, spre Manhattan, pentru a încerca să se simtă bine; se mută în Vermont sau la o fermă pentru a se apropia de sol. Se despart de religiile, valorile sau clasa părinților lor; își redescoperă etnia. Ei merg la școala de noapte; își schimbă numele. [7]

Rate de impozitare la nivel mondial

Cele mai scăzute rate ale impozitului pe profit dintre țările dezvoltate se află în Europa, iar țările europene scad în continuare cotele de impozitare pentru a atrage investiții. Cota medie a impozitului pe profit în țările Uniunii Europene este de 26%, comparativ cu 30% în regiunea Asia-Pacific și 38% în Statele Unite și Japonia. Irlanda și țările din fostul bloc sovietic din Europa de Est au redus recent cotele impozitului pe profit la aproape zero, atrăgând investiții substanțiale. Germania și-a redus cota de impozitare a corporațiilor de la 39 la sută în 2007 la puțin sub 30 la sută în 2008. Marea Britanie a redus cota

de impozitare a corporațiilor la 28 la sută de la 30 la sută. Franța și-a redus rata de la 34% la 27% în 2008.

Alți factori, în afară de rata impozitului pe profit, afectează în mod evident deciziile companiilor de a localiza fabrici și instalații. De exemplu, piața mare și bogată și infrastructura eficientă din Germania și Marea Britanie atrag companiile, dar costurile ridicate cu forța de muncă și legile stricte ale muncii țin alte companii departe.

Ralph Gomory, președintele Fundației Alfred P Sloan și fost director executiv la IBM, avertizează asupra unei divergențe tot mai mari între interesele corporațiilor americane și interesele guvernului SUA. Mai exact, el spune că politicile de liberalizare/globalizare a comerțului din SUA din ultimele două decenii au încurajat corporațiile să caute locații cu cele mai mici costuri pentru operațiunile lor. Noua fabrică de semiconductori Intel cu 1.200 de lucrători din Vietnam este doar un exemplu între mii. Gomory spune că Statele Unite trebuie să folosească impozitul pe venitul corporativ pentru *a recompensa* companiile care investesc în locuri de muncă aici, în special locuri de muncă de înaltă tehnologie, și trebuie să *penalizeze* companiile care mută facilități în străinătate. Trebuie să facem în interesul propriu al companiilor să investim în America, spune Gomory. În caz contrar, nivelul de trai aici va scădea inevitabil, iar America se va slăbi grav din punct de vedere economic. [8]

Joint Ventures în India

Guvernul Indiei este foarte îndatorat, 80% din PIB, și reduce cheltuielile pentru a reduce cheltuielile, astfel încât diferența dintre bogați și săraci se mărește și mai mult. (Datoria federală a SUA este de aproximativ 65% din PIB.) Dar clasa de mijloc a Indiei este în creștere, așa că firmele străine continuă să investească. Nissan Motor construiește o fabrică în Chennai în colaborare cu

Mahindra & Mahindra Ltd., cel mai mare producător de jeep-uri și tractoare din India. Fabrica a început să funcționeze în 2009.

Asociațiile în comun rămân obligatorii pentru companiile străine care desfășoară afaceri în India. Verizon Business India, o societate mixtă între Verizon și Videocon Group din Mumbai, își extinde rapid serviciile de telefonie și internet în India pentru a concura mai feroce cu AT&T și alte companii de telecomunicații. Aproape 20 de milioane de clienți noi de telefoane mobile sunt adăugați în India în fiecare trimestru, aproximativ aceeași rată de creștere ca în China, comparativ cu doar aproximativ 2,8 milioane de clienți noi de telefoane mobile adăugate trimestrial în Statele Unite. Reliance Communications Ltd. din India se află într-o luptă cu Vodafone Group PLC din Marea Britanie pentru controlul celui de-al patrulea cel mai mare serviciu celular din India, Hutchison Essar. Dar Vodafone trebuie să găsească un partener local, deoarece legea indiană limitează firmele străine la 74% deținerea oricărei firme din India.

Majoritatea întreprinderilor mixte între firme din India și firme străine eșuează. Din cele 25 de asociații majore între companii străine și indiene între 1993 și 2003, doar trei supraviețuiesc astăzi. Guvernul indian a atenuat restricția privind joint-venture în industria bancară de investiții, dar nu și în alte domenii. Chiar și Wal-Mart are un partener indian, Bharti Enterprises Ltd. Frecări grele există practic în toate joint-venture-urile din India. John Band, președintele Zoom Cortex din Mumbai, spune: „Oricine intră într-o societate mixtă în India ar trebui să presupună că va eșua și ar trebui să se simtă confortabil cu condițiile a ceea ce se întâmplă atunci când eșuează”. [9]

Datorită creșterii turismului cu 12% anual, lanțurile hoteliere se străduiesc să se stabilească în India. Hilton Hotels tocmai a înființat o societate în comun cu DLF Ltd., cu sediul în New Delhi, pentru a dezvolta 75 de hoteluri în India în perioada 2007-2010. Companiile Marriott, Four Seasons și Carlson înființează, de asemenea, asociații mixte în India și construiesc rapid hoteluri.

Conclusion

Populația lumii a ajuns la aproape 7 miliarde de persoane. Cu secole înainte ca Columb să ajungă în America și pentru secolele următoare, companiile vor căuta noi oportunități dincolo de granițele lor naționale. Nu a existat niciodată o societate mai internaționalizată și mai competitivă din punct de vedere economic decât modelul actual. Unele industrii din SUA, cum ar fi automobilele, textilele, oțelul și electronicele de larg consum, sunt într-o dezordine completă ca urmare a provocării internaționale.

Succesul în afaceri depinde din ce în ce mai mult de oferirea de produse și servicii care să fie competitive la nivel mondial, nu doar la nivel local. Dacă prețul și calitatea produselor și serviciilor unei firme nu sunt competitive cu cele disponibile în altă parte a lumii, firma se poate confrunta în curând cu dispariția. Piețele globale au devenit o realitate în toate, cu excepția celor mai îndepărtate zone ale lumii. Desigur, în Statele Unite, chiar și în orașele mici, firmele simt presiunea concurenților mondiali.

Acest capitol a oferit câteva informații globale de bază care pot fi esențiale de luat în considerare în dezvoltarea unui plan strategic pentru orice organizație. Avantajele angajării în afaceri internaționale pot compensa foarte bine dezavantajele pentru majoritatea firmelor. Este important ca planificarea strategică să fie eficientă, iar natura operațiunilor globale poate fi componenta cheie în eficacitatea globală a unui plan.

Termeni și concepte cheie

Feng Shui (p. 337)
Global Strategy (p. 334)
Globalization (p. 334)
Guanxi (p. 335)
International Firms (p. 331)
Inhwa (p. 335)
Corporații multinaționale (pag. 331)
Nemaswashio (pag. 337)
Protecționism (pag. 333)
Recesiune (pag. 335)
Wa (pag. 335)

Probleme pentru revizuire și discuție

1. Explicați de ce modelele de consum devin similare la nivel mondial. Care sunt implicațiile strategice ale acestei tendințe?
2. Care sunt avantajele și dezavantajele începerii operațiunilor de export într-o țară străină?
3. Care sunt diferențele majore dintre operațiunile din SUA și cele multinaționale care afectează managementul strategic?
4. De ce globalizarea industriilor este un factor comun astăzi?
5. Comparați și comparați culturile americane cu cele străine în ceea ce privește activitatea de afaceri.
6. Enumerați șase motive pentru care managementul strategic este mai complex într-o firmă multinațională.
7. Considerați că protecționismul este bun sau rău pentru economia mondială? De ce?
8. De ce unele industrii sunt mai „globale" decât altele? Discuta.
9. *Wa, guanxi* și *inhwa* sunt termeni importanți de management în Japonia, China și, respectiv, Coreea de Sud. Care ar fi termeni analogi pentru a descrie practicile americane de management?
10. De ce mulți europeni consideră că noțiunea de „spirit de echipă" într-un mediu de lucru este greu de înțeles?
11. În China, *feng shui* este important în afaceri, în timp ce în Japonia, *nemaswashio* este important. Care sunt termenii și practicile americane analoge?
12. Descrieți cultura de afaceri din Mexic.
13. Descrieți cultura de afaceri din Japonia.
14. Comparați ratele de impozitare din Statele Unite față de alte țări. Ce impact ar putea avea aceste diferențe asupra „păstrării locurilor de muncă acasă"?
15. Discutați cerințele pentru a face afaceri în India.

Note

1. John Miller, "WTO Predicts Global Trade Will Slide 9% This Year," *Wall Street Journal* (March 24, 2009): A8.
2. Frederick Gluck, "Global Competition in the 1990s," *Journal of Business Strategy* (Spring 1983): 22-24.
3. David Lynch, "U.S. Complains to WTO on China," *USA Today* (April 10, 2007): B1.
4. Jon Alston, "Wa, Guanxi, and Inhwa: Managerial Principles in Japan, China and Korea," *Business Horizons* 32, no. 2 (March-April 1989): 26.
5. Rose Knotts, "Cross-Cultural Management: Transformations and Adaptations," *Business Horizons* (January-February 1989): 29-33.
6. Lalita Khosla, "You Say Tomato," *Forbes* (May 21, 2001): 36.
7. Stratford Sherman, "How to Beat the Japanese," *Fortune* (April 10, 1989): 145.
8. Marcus Walker, "Europe Competes for Investment with Lower Corporate Tax Rates," *Wall Street Journal* (April 17, 2007): A12.
9. Eric Bellman and P. R. Venkat, "India's Growth Raises Fears Rates May Rise," *Wall Street Journal* (February 8, 2007): A6; Dionne Searcey, "Verizon Targets Business in India," *Wall Street Journal* (February 6, 2007): A7; Peter Wonacott, "India Faces Dark Side of Its Boom," *Wall Street Journal* (February 27, 2007): A10; Amy Chozick, "Nissan Enters Venture to Build Indian Plant," *Wall Street Journal (*February 27, 2007): A4; Cassell Bryan and Eric Bellman, "Vodafone, Reliance Gear Up for Battle in India," *Wall Street Journal* (December 22, 2006): B4; Peter Wonacott and Eric Bellman, "Foreign Firms Find Rough Passage to India," *Wall Street Journal* (February 1, 2007): A6; Binny Sabharwal, "Hilton Expands in India as Market Demand Soars," *Wall Street Journal* (May 10, 2007): D6.

Lecturi curente

Brouthers, Keith D., Lance Eliot Brouthers și Steve Werner. „Avantaje bazate pe resurse într-un context internațional." *Journal of Management* 34, nr. 2 (aprilie 2008): 189.

Brown, John Seely, Lang Davison și John Hagel III. „Conturarea strategiei într-o lume de perturbări constante." *Harvard Business Review* (octombrie 2008): 80.

Butter, Den, AG Frank și Kees A. Linse. „Cum achizițiile informează strategia în epoca globalizării." *MIT Sloan Management Review* 50, nr. 1 (toamna 2008): 76.

Desia, Mihir, A. „Funcția financiară într-o corporație globală." *Harvard Business Review* (iulie-august 2008): 108.

Feinberg, Susan și Anil Gupta. „Sucursalele MNC și riscul județean: internalizarea ca măsură de protecție împotriva instituțiilor externe slabe." *Jurnalul Academiei de Management* (aprilie 2009): 381-399.

Hitt, Michael A. și Xiaoming He. „Strategii firme într-un peisaj competitiv global în schimbare." *Orizonturi de afaceri* 51, nr. 5 (septembrie-octombrie 2008): 363.

Inkpen, Andrew C. „Transferul de cunoștințe și întreprinderile în comun internaționale: cazul NUMMI și al General Motors". *Jurnalul de Management Strategic* 29, nr. 4 (aprilie 2008): 447.

Karra, Neri, Nelson Phillips și Paul Tracey. „Construirea unei firme globale născute care dezvoltă capacități antreprenoriale pentru succesul noilor întreprinderi internaționale." *Planificare pe termen lung* 41, nr. 4 (august 2008): 420.

Lee, Seung-Hyun, Jiatao Li și Oded Shenkar. „Distanța culturală, fluxul de investiții și controlul în cooperarea transfrontalieră." *Jurnalul de Management Strategic* 29,

nr. 10 (octombrie 2008): 1117.
Nelson, Phillips și Paul Tracey. „Teoria instituțională și MNC". *Academy of Management Review* (ianuarie 2009): 169-171.
Nill, Alexander și Clifford Schultz II. „Piratarea globală a software-ului: tendințe și considerații strategice." *Orizonturi de afaceri* (mai-iunie 2009): 289-298.
Peng, Mike W., Jeffery J. Reuer și Tony W. Tong. „Asocierile internaționale în participație și valoarea opțiunilor de creștere." *Jurnalul Academiei de Management* 51, nr. 5 (octombrie 2008): 1014.
Prashantham, Shameen și Julian Birkinshaw. „Dansez cu gorilele: cum pot companiile mici să colaboreze eficient cu multinationale." *California Management Review* 51, nr. 1 (toamna 2008): 6-23.
Ren, Hong, Barbara Gray și Kwangho Kim. „Performanța joint-venture-urilor internaționale: ce factori fac cu adevărat diferența și cum?" *Journal of Management* (iunie 2009): 805-832.
Strutton, David. „Pocoave, lanțuri globale de aprovizionare și o amenințare chineză emergentă: crearea de remedii, o idee la un moment dat." *Orizonturi de afaceri* (ianuarie-februarie 2009): 31-43.

ASIGURAREA EXERCIȚIILOR DE ÎNVĂȚARE

Asigurarea învățării Exercițiul 11A

McDonald's vrea să intre în Africa. Ajută-i.

Scop

Din ce în ce mai multe companii decid în fiecare zi să înceapă să facă afaceri pe continentul uitat – Africa. Cercetarea este necesară pentru a determina cea mai bună strategie pentru a fi primul care mișcă în multe țări africane (adică, a fi primul concurent care face afaceri în diferite țări).

Instrucţiuni

Pasul 1 Imprimați o hartă a Africii.

Pasul 2 Imprimați datele demografice din 10 țări africane.

Pasul 3 Adunați informații competitive cu privire la prezența firmelor de fast-food care desfășoară afaceri în Africa.

Pasul 4 Enumerați în ordinea priorităților opt țări pe care le-ați recomanda pentru intrarea în McDonald's. Țara 1 este cel mai bun al tău, iar țara 2 este cel mai bun al tău. Pe baza cercetărilor dvs., indicați câte restaurante McDonald's ați recomanda să construiți în următorii trei ani în fiecare țară. Enumerați în ordinea priorităților trei orașe din fiecare dintre cele opt țări africane în care credeți că McDonald's ar trebui să construiască majoritatea restaurantelor sale.

Asigurarea învățării Exercițiul 11B

Universitatea mea recrutează în țări străine?

Scop

Un climat competitiv apare în rândul colegiilor și universităților din întreaga lume. Colegiile și universitățile din Europa și Japonia recrutează din ce în ce mai mult studenți din SUA pentru a compensa scăderea numărului de înscrieri. Studenții străini reprezintă deja mai mult de o treime din corpul studențesc la multe universități din SUA. Scopul acestui exercițiu este de a identifica anumite colegii și universități din țări străine care recrutează studenți din SUA.

Instrucţiuni

Pasul 1 Selectați o țară străină. Efectuați cercetări pentru a determina numărul și natura colegiilor și universităților din acea țară. Care sunt instituțiile de învățământ majore din acea țară? Ce programe sunt recunoscute pentru oferirea acestor instituții? Ce procent din studenții de licență și absolvenți care frecventează aceste instituții sunt cetățeni americani? Aceste instituții recrutează în mod activ studenți din SUA? Sunt vreuna dintre școlile de afaceri din diferitele universități AACSB- Internațional acreditate?

Pasul 2 Pregătiți un raport care rezumă rezultatele cercetării dvs. Prezintă-ți raportul la clasă.

Asigurarea învățării Exercițiul 11C

Evaluarea diferențelor de cultură între țări

Scop

Americanii pot fi mai eficienți în relațiile cu oamenii de afaceri din alte țări dacă au o anumită conștientizare și înțelegere a diferențelor de cultură între țări. Acesta

este un exercițiu distractiv care oferă informații pentru clasa dvs. cu privire la unele dintre aceste diferențe cheie.

Instrucţiuni

Pasul 1 Identificați patru persoane care fie au crescut într-o țară străină, fie care au locuit într-o țară străină de mai mult de un an. Intervievați acele patru persoane. Încercați să aveți patru țări diferite reprezentate. În timpul fiecărui interviu, dezvoltați o listă cu opt diferențe cheie între stilul/personalizarea americană și stilul/personalizarea acelei țări în ceea ce privește diferitele aspecte ale vorbirii, întâlnirilor, meselor, relațiilor, prieteniilor și comunicării care ar putea afecta relațiile de afaceri.

Pasul 2 Elaborați o prezentare PowerPoint de 15 minute pentru clasa dvs. și susține o discuție în care rezumă rezultatele. Identificați în discursul dvs. persoanele pe care le-ați intervievat, precum și perioada de timp în care aceste persoane au locuit în țările respective. Oferiți profesorului dumneavoastră o copie hârtie a prezentării PowerPoint.

Asigurarea învățării Exercițiul 11D

Cât de bine călătoriți sunt studenții de afaceri la universitatea dvs.?

Scop

Ar fi interesant să știți cât de călătoriți sunt studenții de la universitatea dvs. și, de asemenea, cum acei studenți consideră că călătoriile lor sunt utile pentru a deveni un om de afaceri eficient. În general, cu cât cineva a călătorit mai mult, în special în afara Statelor Unite, cu atât este mai tolerant, înțelegător și mai apreciator pentru diversitate. Mulți studenți precizează chiar în CV-ul lor măsura în care au călătorit, atât în Statele Unite, cât și poate în întreaga lume.

Instrucţiuni

Administrează următorul sondaj la cel puțin 30 de studenți de afaceri, inclusiv colegii tăi de la cursul de management strategic. Analizați rezultatele. Fă o prezentare de 15 minute clasei cu privire la constatările tale. Predați un raport scris al constatărilor dvs. profesorului dvs.

Sondajul

1. Câte state din Statele Unite ați vizitat?
2. În câte state din Statele Unite ați trăit cel puțin trei luni?
3. Câte țări din afara Statelor Unite ați vizitat?
4. Listați țările din afara Statelor Unite pe care le-ați vizitat.
5. Câte țări din afara Statelor Unite ați locuit de cel puțin trei luni?
6. Enumerați țările din afara Statelor Unite în care ați trăit cel puțin trei luni.
7. În ce măsură credeți că călătoria prin Statele Unite poate face o persoană un om de afaceri mai eficient? Utilizați o scară de la 1 la 10, unde 1 este „Nu poate face o diferență” și 10 este „Poate face o diferență enormă”.
8. În ce măsură credeți că vizitarea țărilor din afara Statelor Unite poate face o persoană un om de afaceri mai eficient? Utilizați o scară de la 1 la 10, unde 1 este „Nu poate face o diferență” și 10 este „Poate face o diferență enormă”.
9. În ce măsură credeți că locuirea într-o altă țară poate face o persoană un om de afaceri mai eficient? Utilizați o scară de la 1 la 10, unde 1 este „Nu poate face o diferență” și 10 este „Poate face o diferență enormă”.
10. Care sunt trei moduri importante pentru a simți că călătoria sau locuința în afara Statelor Unite ar fi de ajutor unei persoane pentru a fi un om de afaceri mai eficient?

Această pagină a fost lăsată goală în mod intenționat

PARTEA 6
Analiza de caz strategic-management

Cum să pregătiți și să prezentați o analiză de caz

OBIECTIVELE CAPITOLUL

După ce ați studiat acest capitol, ar trebui să puteți face următoarele:

1. Descrieți metoda cazului de învățare a conceptelor de management strategic.
2. Identificați pașii în pregătirea unei analize cuprinzătoare de caz scrise.
3. Descrieți cum să faceți o prezentare orală eficientă a analizei de caz.
4. Discutați sfaturi speciale pentru analiza de caz.

Asigurarea exercițiilor de învățare

Oral Presentation—Step 1
Introduction (2 minutes)

Oral Presentation—Step 2
Mission/Vision (4 minutes)

Oral Presentation—Step 3
Internal Assessment (8 minutes)

Oral Presentation Step 4
External Assessment (8 minutes)

„Citate notabile”

„Două capete sunt mai bune decât unul”.

-Autor necunoscut

„O reacție auzită frecvent este „Nu am suficiente informații”. În realitate, strategii nu au niciodată suficiente informații, deoarece unele informații nu sunt disponibile, iar altele sunt prea costisitoare.”

— William Glueck

„Păstrez șase bărbați cinstiți în serviciu. M-au învățat tot ce știu. Numele lor sunt Ce, De ce, Când, Cum, Unde și Cine”.

— Rudyard Kipling

„Nu recomanda nimic pe care nu ai fi pregătit să faci singur dacă ai fi în locul decidentului.”

—AJ Strickland III

„O imagine valorează cât o mie de cuvinte”.

-Autor necunoscut

Prezentare orală — Pasul 5
Formularea strategiei (14 minute)

Prezentare orală — Pasul 6
Implementarea strategiei (8 minute)

Prezentare orală — Pasul 7
Evaluarea Strategiei (2 minute)

Prezentare orală — Pasul 8
Concluzie (4 minute)

Scopul acestei secțiuni este de a vă ajuta să analizați cazuri de management strategic. Sunt oferite linii directoare pentru pregătirea analizelor de cazuri scrise și orale și sunt prezentate sugestii pentru pregătirea cazurilor pentru discuții în clasă. Sunt furnizați pașii de urmat în pregătirea analizelor de caz. Sunt descrise liniile directoare pentru realizarea unei prezentări orale.

Ce este un caz de management strategic?

Un *caz de management strategic* descrie condițiile externe și interne ale unei organizații și ridică probleme cu privire la misiunea, strategiile, obiectivele și politicile firmei. Majoritatea informațiilor dintr-un caz de politică de afaceri sunt fapte stabilite, dar unele informații pot fi opinii, judecăți și convingeri. Cazurile de management strategic sunt mai cuprinzătoare decât cele pe care este posibil să le fi studiat în alte cursuri. Acestea includ, în general, o descriere a problemelor legate de management, marketing, finanțe/contabilitate, producție/operațiuni, cercetare și dezvoltare, sisteme informatice computerizate și mediul natural. Un caz de management strategic plasează cititorul pe scena acțiunii prin descrierea situației unei firme la un moment dat în timp. Cazurile de management strategic sunt scrise pentru a vă oferi exersarea în aplicarea conceptelor de management strategic. Metoda de caz pentru studierea managementului strategic este adesea numită *învățare prin practică.*

Ghid pentru pregătirea analizelor de caz

Nevoia de practic

Nu există un caz complet și niciun caz nu vă oferă vreodată toate informațiile de care aveți nevoie pentru a efectua analize și a face recomandări. De asemenea, în lumea afacerilor, strategii nu au niciodată toate informațiile de care au nevoie pentru a lua decizii: informațiile pot fi indisponibile sau prea costisitoare pentru a fi obținute sau poate dura prea mult timp pentru a obține. Așadar, în pregătirea cazurilor de management strategic, faceți ceea ce fac strategii în fiecare zi - faceți ipoteze rezonabile despre necunoscute, formulați clar ipoteze, efectuați analize adecvate și luați decizii. *Fii practic.* De exemplu, în efectuarea unei analize financiare proiectate , faceți ipoteze rezonabile, formulați-le în mod corespunzător și continuați să arătați ce impact se așteaptă să aibă recomandările dumneavoastră asupra poziției financiare a organizației . Evitați să spuneți „Nu am suficiente informații". Puteți completa oricând informațiile furnizate într-un caz cu cercetări pe Internet și bibliotecă.

Nevoia de justificare

Cea mai importantă parte a analizei cazurilor nu este ce strategii recomandați, ci mai degrabă cum vă susțineți deciziile și cum propuneți ca acestea să fie implementate. Nu există o singură soluție cea mai bună sau un singur răspuns corect la un caz, așa că justificați-vă recomandările. Acest lucru este important. În lumea afacerilor, strategii nu știu de obicei dacă deciziile lor sunt corecte până când resursele au fost alocate și consumate. Atunci este adesea prea târziu pentru a anula o decizie. Acest fapt rece accentuează nevoia de integrare atentă a intuiției și analizei în pregătirea analizelor de caz de politică de afaceri.

Nevoia de realism

Evitați să recomandați un curs de acțiune dincolo de mijloacele unei organizații. *Fii realist.* Nicio organizație nu poate urmări toate strategiile care ar putea beneficia de firmă. Estimați cât de mult capital va fi necesar pentru a implementa ceea ce ați recomandat. Determinați dacă datoria, stocul sau o combinație de datorie și acțiuni ar putea fi utilizate pentru a obține capitalul. Asigurați-vă că recomandările dvs. sunt fezabile. Nu pregătiți o analiză de caz care omite toate argumentele și informațiile care nu susțin recomandările dvs. Mai degrabă, prezentați avantajele și dezavantajele majore ale mai multor alternative fezabile. Încercați să nu exagerați, să nu stereotipați, să prejudecați sau să dramatizați în exces. Încercați să

demonstrați că interpretarea dvs. a dovezilor este rezonabilă și obiectivă.

Nevoia de specificitate

Nu faceți generalizări ample, cum ar fi „Compania ar trebui să urmărească o strategie de penetrare a pieței". Fii specific spunând *ce, de ce, când, cum, unde* și *cine.* Neutilizarea specificului este singura deficiență majoră a majorității analizelor de caz orale și scrise. De exemplu , într-un audit intern spunem: „Rata curentă a firmei a scăzut de la 2,2 în 2009 la 1,3 în 2010, iar aceasta este considerată o slăbiciune majoră", în loc de „Stația financiară a firmei este proastă". În loc să concluzi dintr-o matrice de evaluare a poziției și acțiunilor strategice (SPACE) că o firmă ar trebui să fie defensivă, fii mai specific, spunând: „Firma ar trebui să ia în considerare închiderea a trei fabrici, concedierea a 280 de angajați și renunțarea la divizia sa chimică, pentru o economii nete de 20,2 milioane de dolari în 2010". Utilizați rapoarte, procente, cifre și estimări în dolari. Oamenilor de afaceri nu le plac generalitățile și vagul.

Nevoia de originalitate

Nu recomandați neapărat cursul de acțiune pe care firma intenționează să o ia sau pe care le-a întreprins efectiv, chiar dacă acele acțiuni au dus la îmbunătățirea veniturilor și a câștigurilor. Scopul analizei de caz este ca dvs. să luați în considerare toate faptele și informațiile relevante pentru organizație la momentul respectiv, să generați strategii alternative fezabile, să alegeți dintre acele alternative și să vă apărați recomandările. Puneți-vă înapoi în timp până la punctul în care deciziile strategice erau luate de către strategii firmei. Pe baza informațiilor disponibile atunci, ce ați fi făcut? Susține-ți poziția cu diagrame, grafice, rapoarte, analize și altele asemenea, nu o revelație din bibliotecă. Puteți deveni un bun strateg gândindu-vă la situații, făcând evaluări ale managementului și propunând singuri planuri. *Fii original.* Comparați și comparați ceea ce recomandați față de ceea ce compania intenționează să facă sau să facă.

Nevoia de a contribui

Formularea strategiei, implementarea și deciziile de evaluare sunt luate de obicei de un grup de indivizi, mai degrabă decât de o singură persoană. Prin urmare, profesorul dumneavoastră poate împărți clasa în echipe de trei sau patru persoane și vă poate cere să pregătiți analize de caz scrise sau orale . Membrii unei echipe de management strategic, la clasă sau în lumea afacerilor, diferă în ceea ce privește aversiunea față de risc, preocuparea pentru beneficiile pe termen scurt versus beneficiile pe termen lung, atitudinile față de responsabilitatea socială și opiniile lor cu privire la globalizare. Nu există oameni perfecți, așa că nu există strategii perfecte. Fii deschis la opiniile altora. *Fii un bun ascultător și un bun colaborator.*

Pregătirea unui caz pentru discuții în clasă

Profesorul dumneavoastră vă poate cere să pregătiți un caz pentru discuții în clasă. Pregătirea unui caz pentru discuția la clasă înseamnă că trebuie să citiți cazul înaintea orei, să luați notițe cu privire la oportunitățile/amenințările externe ale organizației și punctele forte/slăbiciunile interne, să efectuați analize adecvate și să veniți la clasă pregătit să ofere și să apere câteva recomandări specifice.

Metoda cazului versus abordarea cursului

Metoda de predare de caz este radical diferită de abordarea tradițională a prelegerilor, în care studenții au nevoie de puțină sau deloc pregătire înainte de oră. Metoda *cazului* implică o situație de clasă în care elevii vorbesc cel mai mult; profesorul dumneavoastră facilitează discuția punând întrebări și încurajând interacțiunea studenților cu privire la idei, analize și recomandări. Fii pregătit pentru o discuție de tipul „Ce ai face, de ce ai face-o, când ai face-o și cum ai face-o?" Pregătiți răspunsuri la următoarele tipuri de întrebări:

- Care sunt cele mai importante oportunități și amenințări externe ale firmei?
- Care sunt punctele forte și punctele slabe majore ale organizației?

- Cum ați descrie situația financiară a organizației?
- Care sunt strategiile și obiectivele existente ale firmei?
- Cine sunt concurenții firmei și care sunt strategiile acestora?
- Ce obiective și strategii recomandați acestei organizații? Explicați-vă raționamentul. Cum se compară ceea ce recomandați cu ceea ce planifică compania?
- Cum ar putea organizația să implementeze cel mai bine ceea ce recomandați? Ce - probleme de implementare vă imaginați? Cum ar putea firma să evite sau să rezolve aceste probleme?

Interogatoriul

Nu ezitați să luați atitudine față de probleme și să vă susțineți poziția cu analize obiective și cercetări externe. Străduiți-vă să aplicați concepte și instrumente de management strategic în pregătirea cazului dumneavoastră pentru discuția la clasă. Căutați argumente și poziții susceptibile. Susține opiniile și judecățile cu fapte, motive și dovezi. Strângeți numerele înainte de curs! Fiți dispus să descrieți recomandările dumneavoastră către clasă fără teama de dezaprobare . Respectați ideile celorlalți, dar fiți dispus să mergeți împotriva opiniei majorității atunci când puteți justifica o poziție mai bună.

Analiza de caz de management strategic vă oferă oportunitatea de a afla mai multe despre dvs., despre colegii dvs., despre managementul strategic și despre procesul de luare a deciziilor în organizații . Recompensele acestei experiențe vor depinde de efortul pe care îl depuneți, așa că faceți o treabă bună. Discutarea cazurilor de politici de afaceri în clasă este incitantă și provocatoare. Așteptați-vă vizualizări contrare celor pe care le prezentați. Diferiți studenți vor pune accent pe diferite aspecte ale situației unei organizații și vor trimite diferite recomandări pentru examinare și respingere. Discuțiile încrucișate apar de obicei, așa cum apar într-o organizație de afaceri reală. Evitați să fiți un observator tăcut.

Pregătirea unei analize de caz scrise

Pe lângă faptul că vă cere să pregătiți un caz pentru discuții în clasă, profesorul dumneavoastră vă poate cere să pregătiți o analiză scrisă a cazului. Pregătirea unei analize scrise de caz este similară cu pregătirea unui caz pentru discuții în clasă, cu excepția faptului că rapoartele scrise sunt în general mai structurate și mai detaliate. Nu există o procedură fermă pentru pregătirea unei analize scrise a cazului, deoarece cazurile diferă în focalizare; tipul, dimensiunea și complexitatea organizațiilor analizate variază, de asemenea.

Când scrieți un raport de management strategic sau o analiză de caz, evitați să folosiți jargon, cuvinte vagi sau redundante, acronime, abrevieri, limbaj sexist și insulte etnice sau rasiale. Și ai grijă la ortografie! Folosiți propoziții și paragrafe scurte și cuvinte și expresii simple. Folosiți destul de multe subtitluri. Aranjați problemele și ideile de la cele mai importante la cele mai puțin importante. Aranjați recomandări de la cele mai puțin - controversate la cele mai controversate. Folosiți mai degrabă vocea activă decât cea pasivă pentru toate verbele; de exemplu, spuneți „Echipa noastră recomandă ca compania să se diversifice” și nu „Este recomandat de către echipa noastră să se diversifice”. Folosiți multe exemple pentru a adăuga specificitate și claritate. Tabelele, cifrele, diagramele circulare, diagramele cu bare, cronologia și alte tipuri de exponate ajută la comunicarea punctelor și ideilor importante. Uneori o imagine *valorează* cât o mie de cuvinte.

Rezumatul executiv

Profesorul dumneavoastră vă poate cere să concentrați analiza scrisă a cazului pe un anumit aspect al procesului de management strategic, cum ar fi (1) identificarea și evaluarea - misiunii, obiectivelor și strategiilor existente ale organizației; sau (2) să propună și să apere recomandări specifice pentru companie; sau (3) pentru a dezvolta o analiză a industriei prin descrierea concurenților, a produselor, a tehnicilor de vânzare și a condițiilor de piață într-o anumită industrie. Aceste tipuri de rapoarte scrise sunt uneori numite *rezumate executive.* Un rezumat executiv variază de obicei între trei și cinci pagini de text în lungime, plus exponate.

Analiza cuprinzătoare scrisă

Profesorul dumneavoastră vă poate cere să pregătiți o *analiză scrisă cuprinzătoare.* Această misiune necesită să aplicați întregul proces de management strategic la organizația particulară . Când pregătiți o analiză scrisă cuprinzătoare, imaginați-vă ca un consultant căruia o companie i s-a cerut să efectueze un studiu al mediului extern și intern și să facă recomandări specifice pentru viitorul său. Pregătiți exponate pentru a vă susține recomandările. Evidențiați exponatele cu câteva discuții în lucrare. Analizele scrise cuprinzătoare au, de obicei, aproximativ 10 pagini, plus exponate.

Pași în pregătirea unei analize scrise cuprinzătoare

În pregătirea unei analize **scrise** a cazului, puteți urma pașii subliniați aici, care se referă la etapele procesului de management strategic și la capitolele din acest text. (Notă—Pașii în prezentarea unei analize **orale** a cazului sunt prezentați la paginile 356-358, sunt mai detaliați și ar putea fi utilizați aici).

Pasul 1 Identificați viziunea, misiunea, obiectivele și strategiile existente ale firmei.

Pasul 2 Elaborați viziunea și declarațiile de misiune pentru organizație.

Pasul 3 Identificați oportunitățile și amenințările externe ale organizației.

Pasul 4 Construiți o matrice de profil competitiv (CPM).

Pasul 5 Construiți o matrice de evaluare a factorilor externi (EFE).

Pasul 6 Identificați punctele forte și punctele slabe interne ale organizației.

Pasul 7 Construiți o matrice de evaluare internă a factorilor (IFE).

Pasul 8 Pregătiți o matrice puncte tari-puncte slabe-oportunități-amenințări (SWOT), matrice de evaluare a poziției strategice și acțiuni (SPACE), matricea Boston Consulting Group (BCG), matricea internă-externă (IE), matricea strategiei mari și matricea de planificare strategică cantitativă (QSPM) după caz. Oferiți avantaje și dezavantaje strategiilor alternative.

Pasul 9 Recomandați strategii specifice și obiective pe termen lung. Arată cât vor costa recomandările tale. Detaliați clar aceste costuri pentru fiecare an proiectat. Comparați recomandările dvs. cu strategiile reale planificate de companie.

Pasul 10 Specificați modul în care recomandările dvs. pot fi implementate și la ce rezultate vă puteți aștepta. Pregătiți ratele prognozate și situațiile financiare proiectate. Prezentați un calendar sau o agendă de acțiune.

Pasul 11 Recomandați obiective și politici anuale specifice.

Pasul 12 Recomandați proceduri pentru revizuirea și evaluarea strategiei.

Realizarea unei prezentări orale

Profesorul dumneavoastră vă poate cere să pregătiți o analiză de caz de management strategic, individual sau în grup, și să prezentați analiza dvs. la clasă. Prezentările orale sunt de obicei clasificate pe două părți: conținut și livrare. *Conținutul* se referă la calitatea, cantitatea, corectitudinea și caracterul adecvat al analizelor prezentate, inclusiv dimensiuni precum fluxul logic prin prezentare, acoperirea problemelor majore, utilizarea specificului, evitarea generalităților, absența greșelilor și fezabilitatea recomandărilor. *Livrarea* include dimensiuni precum atenția publicului, claritatea mijloacelor vizuale, îmbrăcămintea adecvată, persuasivitatea argumentelor, tonul vocii, contactul vizual și postura. Ideile mari nu au nicio valoare decât dacă alții pot fi convinși de meritul lor printr-o comunicare clară. Orientările prezentate aici vă pot ajuta să faceți o prezentare orală eficientă.

Organizarea Prezentării

Începeți prezentarea prezentându-vă și oferind o schiță clară a subiectelor care vor fi tratate. Dacă o echipă prezintă o echipă, specificați succesiunea vorbitorilor și zonele pe care le va aborda fiecare persoană. La începutul unei prezentări orale, încercați să captați interesul și atenția publicului dvs. Ați putea face acest lucru prin afișarea unor produse realizate de

companie, spunând o scurtă poveste interesantă despre companie sau împărtășind o experiență pe care ați avut-o, care are legătură cu compania, produsele sau serviciile acesteia. Puteți dezvolta sau obține un videoclip pe care să îl afișați la începutul orei; ați putea vizita un distribuitor local al produselor companiei și ați înregistra un interviu personal cu proprietarul sau managerul afacerii. O introducere ușoară sau plină de umor poate fi eficientă la începutul unei prezentări.

Asigurați-vă că setarea prezentării dvs. este bine organizată, cu locuri pentru participanți, flip chart, un proiector de transparență și orice altceva doriți să utilizați. Sosiți la clasă cu cel puțin 15 minute mai devreme pentru a organiza decorul și asigurați-vă că materialele sunt gata de plecare. Asigurați-vă că toată lumea vă poate vedea bine materialele vizuale.

Controlându-ți vocea

O rată eficientă de vorbire variază de la 100 la 125 de cuvinte pe minut. Exersați-vă prezentarea cu voce tare pentru a determina dacă mergeți prea repede. Indivizii vorbesc de obicei prea repede când sunt nervoși. Respirați adânc înainte și în timpul prezentării pentru a vă ajuta să încetiniți. Aveți la dispoziție o cană de apă; o pauză pentru a bea o băutură vă va uda gâtul, vă va oferi timp să vă adunați gândurile, să vă controlați nervozitatea, să vă încetiniți și să semnalați publicului o schimbare de subiect.

Evitați monotonul punând accent pe diferite cuvinte sau propoziții. Vorbește tare și clar, dar nu striga. Tăcerea poate fi folosită eficient pentru a rupe o voce monotonă. Opriți-vă la sfârșitul fiecărei propoziții, în loc să executați propoziții împreună cu *și* sau *uh.*

Gestionarea limbajului corpului

Asigurați-vă că nu vă încrucișați brațele, nu vă sprijiniți pe podium, nu puneți mâinile în buzunare sau nu puneți mâinile în spate. Păstrați o postură dreaptă, cu un picior ușor în fața celuilalt. Nu întoarce spatele publicului; a face acest lucru nu este doar nepoliticos, dar și împiedică proiectarea vocii tale. Evitați să folosiți prea multe gesturi cu mâinile. Ocazional, părăsiți podiumul sau masa și mergeți spre publicul dvs., dar nu vă plimbați prea mult. Nu blocați niciodată vizualizarea publicului asupra ajutoarelor dvs. vizuale.

Mențineți un contact vizual bun pe toată durata prezentării. Acesta este cel mai bun mod de a vă convinge publicul. Nu este nimic mai liniștitor pentru un vorbitor decât să-i vezi pe membrii publicului dând din cap sau zâmbind. Încercați să priviți toată lumea în ochi cel puțin o dată în timpul prezentării, dar concentrați-vă mai mult asupra persoanelor care par interesate decât asupra celor care par plictisiți. Pentru a rămâne în contact cu publicul dvs., utilizați umorul și zâmbetele potrivite pe parcursul prezentării. O prezentare nu trebuie să fie niciodată plictisitoare!

Vorbind din Note

Asigurați-vă că nu le citiți audienței pentru că citirea îi adorm pe oameni. Poate mai rău decât să citești este doar să reciți ceea ce ai memorat. Nu încercați să memorați nimic. Mai degrabă, exersați în mod discret folosind note. Asigurați-vă că notele sunt scrise clar, astfel încât să nu vă zgâiați când încercați să vă citiți propriul text. Includeți numai ideile principale pe fișele dvs. de notițe. Păstrați cărți de notițe pe un podium sau pe masă, dacă este posibil, astfel încât să nu le scăpați sau să le scoateți din ordine; mersul cu cărți de notițe tinde să distragă atenția.

Construirea ajutoarelor vizuale

Asigurați-vă că ajutoarele dvs. vizuale sunt lizibile pentru persoanele din spatele camerei. Utilizați culoarea pentru a evidenția elementele speciale. Evitați să puneți propoziții complete pe suporturi vizuale; mai degrabă, utilizați fraze scurte și apoi detaliați oral problemele pe măsură ce vă faceți prezentarea. În general, nu ar trebui să existe mai mult de patru până la șase rânduri de text pe fiecare material vizual. Utilizați titluri și subtitluri clare. Aveți grijă la ortografie și gramatică; utilizați un stil consistent de litere. Folosiți bandă de mascare sau un șevalet pentru postere - nu țineți postere în mână. Transparentele și fișele sunt ajutoare excelente; totuși, ai grijă să nu folosești prea multe fișe, altfel publicul tău s-ar putea concentra asupra lor în locul tău în timpul prezentării.

Răspuns la întrebări

Cel mai bine este să puneți întrebări la sfârșitul prezentării, mai degrabă decât în timpul prezentării în sine. Încurajează întrebările și fă-ți timp pentru a răspunde la fiecare. Răspunsul la întrebări poate fi convingător, deoarece te implică cu publicul. Dacă o echipă face prezentarea, publicul ar trebui să adreseze întrebări unei anumite persoane. În perioada de întrebări și răspunsuri, fiți politicos, încrezător și politicos. Evitați răspunsurile pronunțate. Nu vă puneți la defensivă cu răspunsurile dvs., chiar dacă se pune o întrebare ostilă sau de confruntare. Menținerea calmului în situații potențial perturbatoare, cum ar fi o interogare, reflectă încrederea în sine, maturitatea, echilibrul și controlul companiei și al industriei sale. Ridică-te în timpul perioadei de întrebări și răspunsuri.

Sfaturi pentru succes în analiza de caz

Studenții de management strategic care au folosit acest text peste 12 ediții vă oferă următoarele sfaturi pentru succes în analiza de caz. Sfaturile sunt grupate în două secțiuni de bază: (1) Sfaturi de conținut și (2) Sfaturi de proces. Sfaturile privind conținutul se referă în special la conținutul analizei cazului dvs., în timp ce sfaturile procesului se referă în principal la procesul pe care dumneavoastră și colegii dvs. de grup sunt supuși în pregătirea și livrarea analizei/prezentării cazului dumneavoastră.

Sfaturi pentru conținut

1. Utilizați resursele site-ului web www.strategyclub.com . Software-ul descris acolo este deosebit de util.
2. În pregătirea evaluării externe, utilizați materialul S&P Industry Survey din biblioteca colegiului dvs.
3. Accesați http://finance.yahoo.com sau http://moneycentral.msn/investor/home.asp și introduceți simbolul bursier al companiei dvs.
4. Vizualizați analiza și prezentarea cazului dvs. ca un produs care trebuie să aibă un - factor competitiv pentru a-l diferenția favorabil de analizele de caz ale altor studenți.
5. Dezvoltați o gândire de *ce, punând la îndoială în permanență* presupunerile și afirmațiile proprii și ale altora .
6. Deoarece managementul strategic este un curs capstone, solicitați ajutorul profesorilor din alte domenii de specialitate atunci când este necesar.
7. Citiți-vă frecvent cazul pe măsură ce munca progresează, astfel încât să nu treceți cu vederea detaliile.
8. La sfârșitul fiecărei sesiuni de grup, atribuiți fiecărui membru al grupului o sarcină care să fie îndeplinită pentru următoarea întâlnire.
9. Deveniți prieteni cu biblioteca și internetul.
10. Fii creativ și inovator pe tot parcursul procesului de analiză a cazului.
11. Un obiectiv al analizei de caz este de a vă îmbunătăți capacitatea de a gândi clar în situații ambigue și confuze; nu fi frustrat că nu există un singur răspuns cel mai bun.
12. Nu confundați simptomele cu cauzele; nu elaborați concluzii și soluții prematur; recunoașteți că informațiile pot fi înșelătoare, conflictuale sau greșite.
13. Munciți din greu pentru a dezvolta capacitatea de a formula planuri rezonabile, coerente și creative; pune-te în postura de strateg.
14. Dezvoltați încrederea în utilizarea instrumentelor cantitative pentru analiză. Ele nu sunt în mod inerent dificile; este doar practică și familiaritate de care ai nevoie.
15. Străduiți-vă pentru excelență în scris și în pregătirea tehnică a cazului dumneavoastră. Pregătiți diagrame, tabele, diagrame și grafice frumoase. Folosiți culori și imagini unice. Fără exponate dezordonate! Utilizați PowerPoint.
16. Nu uita că obiectivul este să înveți; explorați zone cu care nu sunteți familiarizat.
17. Acordați atenție detaliilor.
18. Gândiți-vă la implicațiile alternative complet și realist. Consecințele deciziilor nu sunt întotdeauna evidente. Ele afectează adesea multe aspecte diferite ale operațiunilor unei firme.
19. Oferiți răspunsuri la întrebări fundamentale precum *ce, când, unde, de ce, cine* și *cum* .

20. Nu vă limitați să recitați rapoarte sau să prezentați cifre. Mai degrabă, dezvoltați idei și concluzii cu privire la tendințele posibile. Arătați importanța acestor cifre pentru corporație.
21. Sprijiniți raționamentul și judecata cu date faptice ori de câte ori este posibil.
22. Analiza dvs. ar trebui să fie cât mai detaliată și specifică posibil.
23. O imagine spune mai mult decat o mie de cuvinte, iar o imagine creativa iti aduce un A la multe clase.
24. Subliniați secțiunile de Recomandări și Implementarea Strategiei. O greșeală comună este să petreceți prea mult timp pe părțile de analiză externă sau internă a lucrării dvs. Rețineți întotdeauna că recomandările și secțiunile de implementare sunt cea mai importantă parte a lucrării sau prezentării.

Sfaturi de proces

1. Când lucrați în echipă, încurajați ca cea mai mare parte a muncii să fie făcută individual. Folosiți întâlnirile de echipă mai ales pentru a asimila munca. Această abordare este cea mai eficientă.
2. Dacă aveți permisiunea de a face acest lucru, invitați întrebări pe parcursul prezentării.
3. În timpul prezentării, păstrați o postură bună, contactul vizual, tonul vocii și încrederea în proiect. Nu vă puneți la defensivă în orice condiții sau cu întrebări.
4. Pregătiți-vă analiza de caz înainte de data scadentă pentru a lăsa timp pentru reflecție și practică. Nu amâna.
5. Menține o atitudine pozitivă față de clasă, lucrând mai degrabă *cu* problemele decât împotriva lor.
6. Rămâneți în ton cu profesorul dvs. și înțelegeți-i valorile și așteptările.
7. Alți studenți vor avea puncte forte în domenii funcționale care vă vor completa - punctele slabe, așa că dezvoltați un spirit de cooperare care moderează competitivitatea în munca de grup.
8. Când pregătiți o analiză de caz ca grup, împărțiți-vă în echipe separate pentru a lucra la analiza externă și analiza internă.
9. Ai un bun simț al umorului.
10. Valorificați punctele forte ale fiecărui membru al grupului; oferiți-vă serviciile voluntar în domeniile dvs. de forță.
11. Stabilește-ți obiective pentru tine și pentru echipa ta; bugetați-vă timpul pentru a le atinge.
12. Promovați atitudini care încurajează participarea și interacțiunea în grup. Nu vă grăbiți să judecați membrii grupului.
13. Fii pregătit să lucrezi. Vor fi momente când va trebui să faci mai mult decât partea ta. Acceptă-l și fă ceea ce trebuie să faci pentru a avansa echipa.
14. Gândiți-vă la analiza dvs. de caz ca și cum s-ar întâmpla cu adevărat; nu reduceți analiza de caz la un proces mecanic.
15. Pentru a descoperi defectele analizei dvs. și pentru a pregăti grupul pentru întrebări în timpul unei prezentări orale, desemnați o persoană din grup să joace activ avocatul diavolului.
16. Nu programați întâlniri de grup excesiv de lungi; sesiunile de două ore sunt cam corecte.
17. Împingeți-vă ideile suficient de tare pentru a le face ascultate, dar apoi lăsați-vă; ascultă-i pe ceilalți și încearcă să le urmeze liniile de gândire; urmăriți fluxul discuțiilor de grup, recunoscând când trebuie să vă întoarceți pe drumul cel bun; nu te repeta pe tine sau pe alții decât dacă claritatea sau progresul necesită repetare.
18. Dezvoltați un stil de prezentare a cazului care este direct, asertiv și convingător; fii concis, precis, fluent și corect.
19. Distrează-te când este posibil. Pregătirea unui caz este frustrant uneori, dar bucurați-vă de el cât puteți; ar putea trece câțiva ani până să joci din nou CEO.
20. În cazurile de grup, nu permiteți diferențelor de personalitate să interfereze. Când apar, ele trebuie înțelese pentru ceea ce sunt – și apoi lăsate deoparte.
21. Notează lucrurile (schițe) cât mai curând posibil.

22. Citiți tot ce scriu alți membri ai grupului și comentați-l în scris. Acest lucru permite intrarea grupului în toate aspectele pregătirii cazului.
23. Adaptarea și flexibilitatea sunt cheile succesului; fii creativ și inovator.
24. Curățenia este un adevărat plus; analiza de caz ar trebui să arate profesională.
25. Lăsați pe altcineva să vă citească și să vă critice prezentarea cu câteva zile înainte de a o prezenta.
26. Faceți eforturi deosebite pentru a vă cunoaște membrii grupului. Acest lucru duce la mai multă deschidere în grup și permite mai mult schimb de idei. Depuneți timpul și efortul necesar dezvoltării acestor relații.
27. Fiți critic în mod constructiv față de munca membrilor grupului dvs. Nu domina discuțiile de grup. Fii un bun ascultător și contribuitor.
28. Învață din greșelile și deficiențele trecute. Îmbunătățiți aspectele slabe ale altor prezentări de caz.
29. Învață din abordările și realizările pozitive ale colegilor de clasă.

Exemplu de schiță de analiză a cazului

Sunt muzicieni care cântă minunat fără note și sunt bucătari care gătesc minunat fără rețete, dar cei mai mulți dintre noi preferă o abordare mai ordonată a cărților de bucate, cel puțin la prima încercare de a face ceva nou. Prin urmare, următorii opt pași vă pot servi drept schiță de bază în prezentarea unui plan strategic pentru viitorul firmei dumneavoastră. Această schiță nu este singura abordare utilizată în afaceri și industrie pentru a comunica un plan strategic, dar această abordare este testată în timp, funcționează și acoperă toate elementele de bază. Puteți modifica conținutul, instrumentele și conceptele date pentru a se potrivi propriei companii, audiențe , misiuni și circumstanțe, dar vă ajută să cunoașteți și să înțelegeți regulile înainte de a începe să le încălcați.

În funcție de durata cursului dvs. de 50 de minute sau de 75 de minute și de cât timp îi acordă profesorul pentru prezentarea cazului dvs., următoarele subliniază ceea ce trebuie acoperit în general. Un timp recomandat (în minute) ca parte a prezentării este acordat pentru un eveniment total de 50 de minute. Desigur, toate cazurile sunt diferite, unele fiind despre organizații non-profit, de exemplu, unele fiind despre organizații non-profit, astfel încât sfera și conținutul analizei dvs. pot varia. Chiar dacă nu aveți timp să acoperiți toate domeniile din prezentarea orală, vi se poate cere să pregătiți aceste domenii și să le oferiți profesorului dvs. ca „analiza de caz scrisă". Asigurați-vă că într-o prezentare orală gestionați timpul știind că recomandările dvs. și costurile asociate sunt partea cea mai importantă. Ar trebui să accesați www.strategyclub.com și să utilizați acele informații și software-ul în pregătirea analizei de caz. Noroc.

Lecturi curente

Kearney, Eric, Diether Gebert și Sven Voelpel. "Când Diversitatea beneficiază echipele: importanța nevoii de cunoaștere a membrilor echipei." *Jurnalul Academiei de Management* (iunie 2009): 581-598.

PASI ÎN PREZENTAREA UNEI ANALIZE ORALE DE CAZ

Prezentare orală — Pasul 1

Introducere (2 minute)

a. Prezentați-vă după nume și specializare. Stabiliți setarea de timp pentru cazul și analiza dvs. Pregătiți-vă planul strategic pentru cei trei ani 2010-2012.
b. Prezentați-vă compania și produsele/serviciile acesteia; captarea interesului.
c. Arată conturul prezentării tale și spune cine face ce părți.

Prezentare orală — Pasul 2

Misiune/Viziune (4 minute)

a. Afișați declarațiile de misiune și viziune existente, dacă sunt disponibile pe site-ul web al companiei, sau raportul anual sau în altă parte.
b. Arată-ți misiunea și viziunea „îmbunătățită" și spune de ce este îmbunătățită.
c. Comparați misiunea și viziunea dvs. cu declarațiile unui concurent de top.
d. Comentează-ți viziunea și misiunea în ceea ce privește modul în care acestea sprijină strategiile pe care le imaginezi pentru firma ta.

Prezentare orală — Pasul 3

Evaluare internă (8 minute)

a. Oferiți-vă analiza raportului financiar. Evidențiați în special rapoartele bune și rele. Nu dați definiții ale rapoartelor și nu evidențiați toate rapoartele.
b. Afișați organigrama companiei găsită sau „creată pe baza titlurilor executive". Identificați tipul de diagramă, precum și aspectele bune și rele. Cu excepția cazului în care toți bărbații albi fac parte din diagramă, numele oamenilor nu sunt în general importante, deoarece pozițiile dezvăluie structura pe măsură ce oamenii vin și pleacă.
c. Prezentați organigrama îmbunătățită/recomandată. Spuneți de ce simțiți că este îmbunătățit față de graficul existent.
d. Afișați o hartă a poziționării pe piață cu firma și concurenții. Discutați harta în lumina strategiilor pe care le imaginați pentru strategiile companiei versus cele ale concurenților.
e. Identificați strategia de marketing a firmei în ceea ce privește punctele bune și rele față de concurenți și în lumina strategiilor pe care le preconizați pentru firmă.
f. Afișați o hartă care localizează operațiunile firmei. Discută în lumina strategiilor pe care le imaginezi. De asemenea, poate afișa o diagramă de analiză a lanțului valoric.
g. Discutați (și poate arătați) site-ul companiei și eforturile/abilitățile de comerț electronic în termeni de puncte bune și rele.
h. Arată-ți analiza „valorii firmei".
i. Enumerați până la 20 dintre punctele forte și punctele slabe ale firmei. Treceți peste fiecare dintre ele enumerate fără să le „citiți" textual.
j. Afișați și explicați matricea de evaluare a factorilor interni (IFE).

Prezentare orală — Pasul 4

Evaluare externă (8 minute)

a. Identificați și discutați concurenții majori. Utilizați diagrame, hărți, tabele și/sau cifre pentru a arăta intensitatea concurenței în industrie.
b. Arată-ți matricea profilului competitiv. Includeți cel puțin 12 factori și doi concurenți.
c. Rezumați tendințele cheie ale industriei, citând statisticile Standard & Poor's *Industry Survey* sau Camera de Comerț etc. Evidențiați tendințele externe cheie, deoarece acestea au impact asupra companiei, în domenii precum mediul economic, social, cultural, demografic, geografic, tehnologic, politic, juridic, guvernamental și natural.
d. Enumerați până la 20 de oportunități și amenințări ale firmei. Asigurați-vă că oportunitățile dvs. nu sunt menționate ca strategii. Treceți peste fiecare dintre ele enumerate fără să le „citiți" textual.
e. Afișați și explicați matricea dvs. de evaluare a factorilor externi (EFE).

Prezentare orală — Pasul 5

Formularea strategiei (14 minute)

a. Arată și explică matricea ta SWOT, evidențiind fiecare dintre strategiile enumerate.
b. Arătați și explicați matricea dvs. SPAȚIALĂ, folosind jumătate din „timp spațial" pentru calcule și cealaltă jumătate pe implicațiile acelor numere. Implicațiile strategiei trebuie să fie mai degrabă specifice decât generice. Cu alte cuvinte, folosirea unui termen precum „penetrarea pieței" nu este satisfăcătoare doar ca implicație strategică.
c. Arată-ți matricea Boston Consulting Group (BCG). Concentrați-vă din nou atât pe cifre, cât și pe implicațiile strategiei. Efectuați mai multe matrice BCG, dacă este posibil, inclusiv interne versus globale sau altă defalcare geografică. Dezvoltați un produs BCG, dacă este posibil. Comentați modificările aduse acestei matrice conform strategiilor pe care le aveți în vedere. Dezvoltați această matrice chiar dacă nu cunoașteți profiturile pe divizie și chiar dacă trebuie să estimați informațiile axelor. Cu toate acestea, nu faceți ghiciri sălbatice despre axe sau informații despre venituri/profit.
d. Afișați matricea dvs. intern-extern (IE). Deoarece această analiză este similară cu BCG, a se vedea comentariile anterioare.
e. Arată-ți Matricea Strategiei Mare. Concentrați-vă din nou pe implicații după ce ați dat selecția cadranului. Memento: Utilizarea unui termen precum „penetrarea pieței" nu este satisfăcătoare doar ca implicație strategică. Fii mai specific. Elaborat.
f. Arată-ți matricea de planificare strategică cantitativă (QSPM). Asigurați-vă că vă explicați strategiile pentru a începe aici. Nu reveniți asupra factorilor interni și externi. Evitați să aveți mai mult de un 4, 3, 2 sau 1 la rând. Dacă evaluezi o strategie, trebuie să o evaluezi pe cealaltă, deoarece acel factor anume afectează alegerea. Lucrați rând cu rând mai degrabă decât coloană cu coloană la pregătirea QSPM.
g. Prezentați pagina dvs. de recomandări. Aceasta este cea mai importantă pagină din prezentarea dvs. Fiți specific atât în ceea ce privește strategiile, cât și costurile estimate ale acelor strategii. *Totalul costurilor estimate.* Ar trebui să aveți zece sau mai multe strategii. Împărțiți-vă strategiile în două grupuri: (1) Strategii existente care trebuie continuate și (2) Strategii noi care trebuie începute.

Prezentare orală — Pasul 6

Implementarea strategiei (8 minute)

a. Afișați și explicați analiza EPS/EBIT pentru a dezvălui dacă acțiunile, datoria sau o combinație sunt cele mai bune pentru a vă finanța recomandările. Reprezentați grafic analiza. Decideți ce abordare să utilizați dacă există anumite limitări ale analizei.
b. Arată-ți declarația de venit proiectată. Relaționați modificările articolelor cu recomandările dvs., în loc să mergeți orbește cu modificările procentuale istorice.

c. Arată-ți bilanțul estimat. Relaționați modificările articolelor dvs. cu recomandările dvs. Asigurați-vă că afișați calculul profitului reportat și rezultatele deciziei dvs. de EPS/EBIT.
d. Arată-ți ratele financiare proiectate și evidențiază mai multe indicatori cheie pentru a arăta beneficiile planului tău strategic.

Prezentare orală — Pasul 7

Evaluarea strategiei (2 minute)

o. Pregătiți un Balanced Scorecard pentru a afișa obiectivele financiare și nefinanciare așteptate, recomandate pentru firmă.

Prezentare orală — Pasul 8

Concluzie (4 minute)

a. Comparați și comparați planul dvs. strategic cu planurile proprii ale companiei pentru viitor.
b. Mulțumim membrilor audienței pentru atenție. Căutați și răspundeți la întrebări.

INDEX

NUME

O

Abetti, Pier, 281
Acohido, Byron, 175
Adams, Russell, 246
Adamy, Janet, 5
Adegbeson, Adetuniji, 25 de ani
Aggarwalg, Vikas, 126
Allarie, Y., 126 , 203
Allen, Frances, 60 de ani
Allen, Jim, 60 de ani
Allen, Michael, 189
Allio, R., 189
Allrich, Ted, 300
Alsop, R., 324
Alston, Jon, 341
Amabile, Teresa, 25 de ani
Amit, Rafael, 126
Amram, Martha, 324
Anderson, John, 13 ani
Ansoff, H. Igor, 95 , 126
Ariely, Dan, 105
Armour, Stephanie, 245
Ash, Mary Kay, 211

B

Baetz, Mark C., 47 , 55
Baig, Edward, 281
Balmer, John, 281
Barkema, Harry, 167 , 246
Barnes, Brenda, 241
Barney, Jay, 126 de ani
Bart, Christopher K., 47 , 55
Barta, Patrick, 64 de ani
Bartkus, Barbara, 54, 55
Bartlett, CA, 224, 245
Bartol, Kathryn M., 281
Basu, Kunal, 324
Bates, C., 247
Bayles, Carter, 295, 304
Bedeian, AG, 245
Beinhardt, Forest, 324
Bellman, Eric, 341
Bennett, Nathan, 246
Berdrow, Iris, 203
Berg, Norman, 191
Bergh, Donald D., 246
Bergman, B., 126
Berrone, Pascual, 246, 324
Beyer, JM, 97
Bhide, Amar, 131
Biden, Joe, 70 de ani
Biggadike, Ralph, 281
Birkinshaw, Julian, 342
Boeker, Warren, 246
Boessenkool, Antonie, 324
Bonaparte, Napoleon, 22 de ani
Bono, Edward, 131
Boulton, William, 126
Bove, Jose, 35 de ani
Bowen, Harry P., 167
Brabet, Julienne, 55 de ani
Braly, Angela, 241
Brandes, Pamela, 246
Brandt, Stephen, 166
Bridge, John, 25 de ani
Brin, Sergey, 212
Brochett, L., 246

Bronchick, Jeffrey, 194
Brook, Tom, 324
Brothers, Lance, 341
Brothers, Keith D., 341
Brown, John, 341
Brown, Richard, 232 , 246
Brush, Candida G., 246
Bryan-Low, Cassell, 341
Burns, Robert, 41 de ani
Bustillo, Miguel, 43 de ani
Butter, Den, 341
Byrne, John, 166 , 285
Byron, Ellen, 126 , 256 , 281

C

Cailloet, Ludovic, 25 de ani
Calloway, Wayne, 59 de ani
Cameron, Doug, 166
Camilleri, Louis, 234
Camilus, John C., 25 de ani
Campbell, Andrew, 47, 55 de ani
Canales, J. Ignacio, 246
Cannella, Albert A., Jr., 126
Capron, Laurence, 85, 203
Cardinal, LB, 25
Carlton, Jim, 324
Carpenter, Mason, 167
Carroll, Archie, 324
Carroll, Lewis, 131
Carroll, Paul B., 25, 246
Cartwright, TJ, 173
Castaner, Xavier, 167
Cayne, Kevin, 85 de ani
Chandler, Alfred, 221
Chandran, Rajan, 299 , 304
Charyk, Joseph, 20 de ani
Chatain, Olivier, 85 de ani
Chen, Ming-Jer, 25 , 85
Choi, Jaepil, 281
Chowdhury, Shamaud, 281
Chozick, Amy, 341
Christensen, Roland, 191
Christie, Richard, 208
Chu, Kathy, 280
Cleland, DI, 47, 55
Cochran, Phillip L., 324
Coff, Richard, 204
Cohen, William, 59 , 91
Collier, David A., 55 de ani
Collins, David J., 55 de ani
Collins, James C., 55 de ani
Colvin, Geoff, 5, 175, 213, 312, 331
Confucius, 3
Conger, Jay A., 10 , 55
Conlin, Michelle, 246
Conyon, Martin J., 246
Cornelius, James, 160
Corrado, Michael, 145
Cote, Dave, 230
Covel, Simona, 324
Covin, Jeffery, 43 de ani
Crittenden, Victoria L., 246
Crittenden, William F., 246
Cummings, Stephen, 25 , 55

D

Daellenback, Urs, 25 de ani
Daft, Richard, 126
Dahan, Andre, 228

Dahling, Jason, 204
Dalton, Catherine, 167 , 204
Dalton, Dan R., 204
Darien, Steve, 233
Darwin, Charles, 59 de ani
Das, Amit, 324
Das, Shobha, 324
David, Fred R., 15, 23 , 25 , 45, 53 , 55, 61, 94, 124, 136, 166, 176, 203, 254, 287, 310, 330
Davidson, Kenneth, 141 , 166
Davies, John, 55 de ani
Davies, Stuart, 55 de ani
Davis, Alan, 25 de ani
Davis, Bob, 324
Davis, Robert, 167
Davison, Lang, 341
Davison, Robert, 167
Day, George S., 55 de ani
De Bono, Edward, 131
De Fontenay, Catherine C., 167
Deal, T., 236, 246
Delmar, Daniel, 25 de ani
Delmas, Magali A., 85
Deming, Edward, 7 , 24 , 122
Deogun, Nikhil, 166
Desia, Mihir, A., 341
Dess, Greg, 203
DeWolfe, Chris, 69 de ani
Dickel, K., 181, 182, 183, 203
Dilworth, James, 114, 115
Dolan, Peter, 228
Dominguez, Damian, 25 de ani
Douglas, Thomas J., 204
Doving, Erik, 167 de ani
Doz, Yves, 166
Drucker, Peter, 7 , 8 , 25 , 41 , 43 , 44 , 48 , 54 , 55 , 126, 131, 173, 211, 251, 324
Dugas, Christine, 324
Dulek, Ronald, 329
Dumaine, Brian, 55, 126
Duncan, Jack, 246
Durant, Will, 7
Dussauge, Pierce, 167
Dvorak, Phred, 203 , 246 , 324
Dykes, Bernadine Johnson, 167

E

Edwards, Chris, 305
Einstein, Albert, 7 , 91
Eisenhardt, Kathleen, 167
Eisenhower, Ike, 211
Eisner, Alan, 203
Eisner, Michael, 17 ani
Elsenhans, Lynn, 241
Erez, M., 295 , 304
Erickson, Tamara, 126
Etter, Lauren, 243
Evans, J., 126
Ewing, JR, 207

F

Falbe, Cecilia M., 55 de ani
Falkenberg, Loren, 325
Faraj, Samer, 127
Favaro, Ken, 126 de ani
Feinberg, Susan, 341
Feintzeig, Rachel, 331
Fernando, Chitru S., 281
Finkbeiner, Carl, 281
Finkelstein, Sydney, 167
Bine, Leslie, 126
Firsirotu, M., 126 , 203

Ford, Jeffrey D., 246
Ford, Laurie W., 246
Frank AG, 341
Franken, Arnoud, 304
Freund, York, 84 de ani
Fuhrman, Joel, 243
Fulmer, William, 211

G
Gallagher, Dan, 93 de ani
Gamble, John, 85 , 166
Gandossy, Robert, 126
Gannon, MJ, 167
Gans, Joshua S., 167
Ganthier, Jim, 145
Garnier, Jean-Pierre, 126
Garrette, Bernard, 167
Gatewood, Elizabeth J., 246
Geis, Florența, 208
Gellerman, Saul, 324
George, Claude, Jr., 95, 126, 304
Gerstner, Louis V., Jr., 41 de ani
Ghoshal, Sumantra, 224, 245
Gib, Andre, 203
Gimeno, J., 85
Giraudeau, Martin, 305
Glader, Paul, 117
Glaister, Keith, 55 de ani
Glassman, Myron, 54, 55
Gluck, Frederick, 22, 25, 341
Glueck, William F., 245 , 286
Gold, Christina, 241
Gomez-Mejia, Luis, 246 , 324
Gomory, Ralph, 339
Gooderham, Paul N., 167
Goranova, Maria, 246
Graebner, Melissa E., 204
Grant, Robert, 126 , 203
Gratton, Lynda, 55 de ani
Gray, Barbara, 342
Greenley, Gordon, 18, 25 de ani
Greyser, Stephen A., 281
Grimm, C., 167
Gruber, William, 91 de ani
Guarnieri, Robin, 126
Guillen, Mauro, 203
Guinan, Patricia, 255 , 280
Gujery, Willi, 25 de ani
Gupta, Anil, 341
Guth, William, 203

H
Hagel, Ioan, III, 341
Hagiu, Andrer, 167
Haleblian, Jerayr (Ioan), 167
Hall, Joseph, 305
Hall, Steven, 246
Haller, Terry, 173 de ani
Hambrick, Donald C., 25 de ani
Hamel, Gary, 166 de ani
Hannon, Kerry, 324
Hansen, F., 20 , 166
Hansen, Morten, 25 de ani
Hansen, profesor, 6
Hanssens, Dominique M., 281
Harding, David, 167
Harper, Stephen, 25 de ani
Harrigan, Kathryn Rudie, 166 de ani
Harrington, Richard J., 281
Hax, A., 285
Hayashi, Yuka, 166 , 246 , 324
El, Xiaoming, 341

Heli, Wang, 281
Henderson, Bruce, 8 , 25 , 91
Henry, J. Warren, 246
Hershey, Milton, 11 ani
Heshurgh, Theodore, 41 de ani
Heugens, Pursey, 246
Hickson, David, 247
Hillman, Amy J., 85 de ani
Hitt, Michael A., 341
Hofer, Charles, 126 , 305
Holliday, Ciad, 241
Horn, Ioan, 85 de ani
Horovitz, Bruce, 126, 281
Howard, Theresa, 60 de ani
Hoy, Frank, 324
Hsu, David, 126
Hudson, Kris, 246 , 324 , 331
Hull, Clyde Eirkur, 324
Hult, Tomas M., 167
Humphreys, John, 246
Hurst, David, 3 ani
Hussey, D., 304
Hutheesing, Nikhil, 166

eu
Ibarra, Herminia, 55 de ani
Ibsen, H., 246
Ichioka, Sachiko, 316
Iger, Robert, 17, 234
Immelt, Jeffery, 230
Inkpen, Andrew C., 342
Irani, Ray, 234
Irlanda, Duane, 325
Ivey, Susan, 241 de ani
Iwata, Edward, 239 , 305

J
Jackson, Ken, 66 de ani
Jarvis, Jeff, 213
Jarzablowski, Paula, 305
Jayactlandran, S., 85
Jha, Sanjay, 234
Jobs, Steve, 174 de ani
Jocz, Katherine, 127
Johnson, Eric, 305
Johnson, John, 167
Jones, Del, 246
Iosif, Ioan, 25 de ani
Judecător, William Q., 204 ani
Jung, Andrea, 241

K
Kachra, Ariff, 85 de ani
Kacmar, Michele, 324
Kami, Michael, 3
Kane, Yukari, 93 de ani
Kanfer, F., 295
Kaplan, Robert S., 135, 166, 247, 304
Kaplan, Steven N., 247
Kaptein, Muel, 324
Karnikee, Joy, 324
Karra, Neri, 342
Keane, John, 41 de ani
Keim, Gerald D., 85 de ani
Kelley, PX, 173
Kennedy, A., 236 , 246
Kemodel, David, 186
Ketchen, David J., 167
Khaire, Mukti, 25 de ani
Khanin, Dmitri M., 281
Khanna, Poonam, 204
Khosla, Lalita, 341
Kiely, Kathy, 25 de ani
Killan, C. Max, 309
Kim, Jay, 167 de ani
Kim, Kwangho, 342
Kindler, Jeffery, 228
King, Brian L., 167 de ani
King, William R., 47, 55, 95
Kirkpatrick, Shelley, 126
Klemm, Mary, 55 de ani
Klowden, Kevin, 126 de ani
Knotts, Rose, 336, 341
Koka, Balaji R., 204
Kotler, Philip, 259
Kramer, Roderick, 324
Krantz, Matt, 175 , 247 , 325
Kress, Donald, 251
Kriger, Mark, 55 de ani
Kroe, Ray, 27 de ani
Kroll, Mark, 204
Ku, Gillian, 25 de ani
Kullman, Ellen, 241
Kumar, Minu, 167, 281
Kussell, Will, 60 de ani
Kutan, Ali M., 204
Kulatilaka, Naline, 324

L
Lam, Kevin, 247
Lambert, Rob, 305
Land, Edwin, 148
Lander, Michel, 246
Langford, Hal, 246
Langham, M., 304
Langley, Ann, 25 de ani
Larwood, Laurie, 55 de ani
Lashinsky, Adam, 297 , 304
Lavelle, Louis, 203
Lawler, Edward E. III, 247
Lean, Emily, 247 de ani
Lee, Ho-Uk, 126
Lee, Seung-Hyun, 342
Lenz, Robert T., 20, 25, 91 , 203 , 246 , 285
Levine, Howard, 286
Levitas, Edward, 281
Levy, Paul, 204
Li, Jiatao, 342
Li, Jing, 305
Lieberman, MB, 167
Lim, Ngah-Kiing Elizabeth, 246 , 304
Lin, Hsing-Er, 203
Lincoln, Abraham, 3
Linneman, Robert, 299, 304
Linse, Kees A., 341
Lissak, Michael, 55 de ani
Liu, Shirley XY, 247
Lombardi, Vince, 211
Lorsch, John, 98, 126
Dragoste, Geoffrey, 247, 325
Lublin, Joann, 203 , 245
Lumpkin, GT, 203
Luo, Yadong, 167
Lustenberger, Lou, 48 de ani
Lyles, Marjorie, 246
Lynch, David, 341

M
Machiavelli, Niccolo, 208
MacMilan, Ian C., 59 , 203 , 204
Magttioli, Dana, 246
Maher, Kris, 246
Majluf, N., 285
Makadok, Richard, 204
Malhotra, Deepak, 25 de ani
Mankins, Michaele, 167
Marchioli, Nelson, 105
Marguiles, Robert, 203
Mark, Ruben, 48 de ani
Markard, Jachen, 25 de ani

Martin, Karla L., 305
Mason, Charlotte, 281
Mason, R., 181, 182, 183, 203
Mattioli, Dana, 238
Maxwell, Hamish, 144
McAfee, Bruce, 54, 55
McCarthy, E. Jerome, 258
McConkey, Dale, 3 , 25 , 85 , 245 , 285 , 304 , 305
McDonald, Michael, 204
McDonough, Edward F., 203
McFarland, Keith R., 305
McFadyen, Ann, 281
McClendon, Aubrey, 199
McDonald, Dick, 27 de ani
McDonald, Mac, 27 de ani
McGinnis, Michael, 305
McGinnis, Vern, 50, 55 de ani
McKay, Betsy, 281 de ani
McKinnel, Hank, 228
McLamore, James, 34 de ani
McNamara, Gerry M., 167
McTavish, Ron, 55 de ani
Meer, David, 126 de ani
Merrick, Amy, 281
Meyer, Christine Benedichte, 167
Meyer, David, 167
Meyrowitz, Carol, 241
Miesing, Paul, 55 de ani
Miles, Stephen A., 246
Miller, CC, 25 de ani
Miller, John, 84 , 341
Miller, Leslie, 280
Miller, Susan, 247
Millman, Joel, 166 de ani
Tocator, Julian, 281 de ani
Mintzberg, Henry, 251 , 285 , 301 , 304 , 305
Moffett, Sebastian, 324
Moldoveanu, Mihnea, 26
Montgomery, Cynthia A., 126
Montgomery, DB, 167
Moore, Anne, 258
Moore, John, 75 de ani
Morris, Doug, 69 de ani
Mui, Chunka, 25 de ani
Mulcahgy, Anne, 241
Mullich, Joe, 70 , 84
Murnighan, Keith J., 25 de ani
Murray, Matt, 203
Murray, Sara, 246
Muto, Sheila, 166 de ani

N

Napoleon, 22 de ani
Narapareddy, Vijaya, 27 de ani
Nardelli, Robert, 230
Natarajan, Vivek, 26 de ani
Nayak, Ajit, 204
Neal, Robert, 324
Neilson, Gary L., 305
Nelson, Ron, 25 de ani
Nerur, Sridhar P., 26 de ani
Newbert, Scott L., 26 de ani
Newman, William, 245 , 246
Newsome, Mikyong, 55 de ani
Niemeier, Charles, 300
Nill, Alexandru, 342
Noble, Charles H., 127 , 281
Nooyi, Indra, 241
Norton, David P., 135 , 166 , 247

O

O'Donnell, Jayne, 25 , 324
O'Leary, Kelly, 247
Obama, B., 70 de ani
Obodaru, Otilia, 55

Ocasio, William, 25 de ani
Ogden, John, 324
Olson, Eric M., 25 , 55
Ovide, Shira, 246

P

Page, Larry, 212
Palazzo, Guido, 324
Pandit, Vikram, 225, 234
Parise, Salvatore, 255 , 280
Park, Jong-Hun, 126
Parker, Bill, 337
Parnell, John, 302 , 305
Pascale, R., 246
Passariello, Christina, 14 ani
Patton, George, 59 de ani
Pearce, Ioan A., II, 25 , 55 , 167
Peel, Michael J., 25 de ani
Peloza, Ioan, 325
Pennington, M., 189
Pietier-de-Man, Ard, 305
Peng, Mike W., 342
Perez, Evan, 84 de ani
Perry, Nancy, 211
Peterson, Thomas, 233
Petrecca, Laura, 167 , 246 , 281
Pfarrer, Michael D., 281
Phillips, Joan M., 325
Phillips, Nelson, 342
Pleck, Joseph, 241
Plitch, Phyllis, 281
Porras, Jerry, 55 de ani
Porter, Michael, 75 , 85 , 96, 151 , 166 , 242
Putere, Stephen, 127
Powers, Elizabeth, 305
Prahalad, CK, 166
Prashantham, Shameen, 342
Prescott, John E., 84 , 204
Puranam, Phanish, 325

Q

Quelch, Ioan, 127
Quigley, Joseph, 55 de ani
Quinn, James Brian, 203

R

Radnofsky, Louise, 324
Rajagopalan, Nandini, 204
Rapoport, Michael, 281
Rarick, Charles, 47 , 55
Rasheed, Abdul A., 26 de ani
Rattner, Steven, 166
Raudsepp, Eugene, 25 de ani
Rauwald, Christoph, 133
Gata, Douglas A., 55 de ani
Rebarick, William, 167
Remus, Ilies, 247
Reimann, Bernard, 25 , 251
Reuer, Jeffery J., 342
Reynolds, Paula, 241
Reynolds, Thomas J., 325
Richardson, Karen, 245
Robbins, Keith D., 167
Robinson, Janet, 13 ani
Robinson, Richard, 25 de ani
Roderick, Kramer, 324
Rogers, Will, 131
Roijakkers, Nadine, 305
Roos, Johan, 55 de ani
Romberg, Tim, 126
Rosen, Cary, 239
Rosener, Judy, 241
Rosenfeld, Irene, 241
Ross, Joel, 3
Rothaermel, Frank T., 246

Rothenburg, Sandra, 324
Rousebl, Philip, 126
Rowe, H., 181, 182, 183, 203
Legea lui Rudin, 173
Rukstad, Michael G., 55 de ani
Rumelt, Richard, 288

S

Saad, Kamal, 126
Sadler, Graham, 246
Salk, George, 70 , 59
Salter, Malcolm, 191
Sammons, Mary, 241
Sandall, David, 335
Saporito, Bill, 84, 173
Sawka, Kenneth, 84 de ani
Scarpello, Vida, 126
Scheck, Justin, 117
Schein, Edgar H., 126 , 245 , 246
Schendel, DE, 305
Schifrin, Matei, 166
Schijven, Mario, 167, 246
Schmidt, Eric, 213
Schoemaker, Paul, 55 de ani
Schrader, K., 25 de ani
Schroeder, Roger, 113 , 114
Schultz, Clifford, II, 342
Schultz, Howard, 146
Schultz, Peter, 53 de ani
Schwab, Susan 334
Schwenk, GL, 25
Selden, Larry, 204
Shah, Reshma H., 167
Shanley, Mark, 167
Sharfman, Mark P., 281
Sharma, Amol, 324
Shellenbarger, Sue, 246
Shenkar, Oded, 342
Sherman, Stratford, 341
Shimelonis, Mark, 140
Simons, Robert, 304
Sims, Henry, Jr., 127
Cântăreț, John G., 26 de ani
Sinha, Rajiv K., 127
Sirmon, David, 325
Skinner, Jim, 4, 33 de ani
Slater, Stanley F., 167
Sloan, Alfred, Jr., 25 de ani
Smith, Adam, 126
Smith, Daniel, 84 de ani
Smith, Ethan, 25 de ani
Smith, Julia, 25 de ani
Smith, KG, 167 , 281
Smith, M., 166
Sonnerfeld, Jeff, 199
Spors, Kelly, 167
Spenser, William, 251
Staley, Ed, 48
Steel, Emily, 246, 280, 281
Steiner, George, 50 , 55
Stengel, Jim, 257
Stobaugh, Robert, 246
Stonecipher, Harry, 242
Strickland, AJ, III, 85 , 166 , 203
Strutton, David, 342
Stuart, Helen, 281
Sun Tzu, 2 , 91 , 301 , 302
Sun, James JM, 247
Sutton, Robert, 247
Swaminathan, Vanitha, 167
Swartz, Jon, 84, 166

T

Teets, John W., 41 de ani
Telesio, Piero, 246

Thai, Kim, 167 , 280
Thompson, A., 85 , 166 , 203
Thorpe, Daniel, 281
Thurm, Scott, 167 de ani
Thurston, Ken, 325
Tihanyi, Laszio, 325
Tilles, Seymour, 285
Tjan, Anthony K., 281
Toffel, Michael W., 85 de ani
Tong, Tony W., 342
Tracey, Paul, 342
Trice, HM, 97
Truffee, Bernard, 25 de ani
Truman, Harry, 211
Tzu, Sun, 2 , 91 , 301 , 302

U

Ullman, Mike, 257
Underhill, Paco, 9
Urbany, Joel E., 325

V

Van Horne, James, 107 , 126
Vanneste, Bart, 325
Varadarajan, PR, 85
Veloso, Francisco M., 247
Venkat, PR, 341
Vila, Joaquim, 246

Vitton, John, 47, 55
Vorhies, Doublas, 281
Vranica, Susanne, 104 , 126 , 281

W

Wagner, David, 247
Walker, Marcus, 341
Walters, Bruce A., 204
Wang, Eric, 281
Waterman, Robert, Jr., 3 , 25 , 55 , 126 , 298 , 304
Waters, J., 305
Watkins, Michael, 247
Webb, Justin, 325
Weddigen, Rolf-Magnus, 167
Weigand, Robert A., 167
Weihrich, Heinz, 203
Weinberg, Bruce, 255 , 280
Weise, Elizabeth, 280
Welch, Jack, 230
Werner, Steve, 341
Westphal, James D., 204
Whitaker, Brian, 204
White, Roderick E., 85 de ani
Whitman, Meg, 241
Whittington, Richard, 25 de ani
Wiersema, Margareth, 167
Williams, Margaret, 324
Wilson, David, 247
Wilson, Kelly, 247
Vânt, Yoram (Jerry), 127
Woertz, Patricia, 241
Wolter, Claudio, 247
Wonacott, Peter, 341
Worch, Hagen, 25 de ani
Worthen, Ben, 126 de ani
Wright, Peter, 204
Wright, Tom, 281

Y

Yavitz, Boris, 245 , 246
Yeung, Sally, 47 , 55
Yin, Xiaoli, 167
Yoffie, David, 167 de ani
Yun, Seokhwa, 127

Z

Zack, Michael H., 203
Zajac, Edward, 305
Zand, Dale, 304
Zhang, Xiaomeng, 281
Zhang, Yan, 204
Zhou, Changhui, 305
Zott, Christoph, 126
Zweig, Jason, 166 de ani
Zwirlein, Thomas J., 167

SUBIECT

O

Contabilitate (vezi Finanțe/Contabilitate), 106-113 , 261- 275
de capital, 262-266
Raportul de activitate, 109
Achiziții, 158
Fuziune amicală, 158
Preluare ostilă, 158
Lista fuziunilor recente, 160
Adaptarea (la schimbare) , 8-9
Avantaj (în evaluarea strategiei), 288 Publicitate, 103- 105 , 256
Caracteristici de dorit într-un global
Recesiune, 104
Cuadrant agresiv (în SPAȚIU), 182 Strategii alternative, 137
Obiective anuale, 13 , 215
Arta războiului, 22
Arta versus Știință, 301
Ipoteze, făcându-le, 79
Asigurarea exercițiilor de învățare,
Capitolul 1, 37-39
Capitolul 2, 56-57
Capitolul 3, 86-88
Capitolul 4, 128-129
Capitolul 5, 168-170
Capitolul 6, 205-209
Capitolul 7, 248- 249
Capitolul 8, 282- 283
Capitolul 9, 306
Capitolul 10, 326 -327
Capitolul 11, 343 -344
Scoruri de atractivitate (AS într-un QSPM), 193
Audit, 300
Audit de mediu, 317 -322
Evitarea, 220

B

Integrare înapoi, 140
Balanced Scorecard, 135, 295
Echilibrarea vieții profesionale și cea de acasă, 240 -243
Faliment, 147 Puterea de negociere a consumatorilor, 77 Puterea de negociere a furnizorilor, 77
BCG Matrix , 184-188
Credințe, 97
Benchmarking, 120, 230
ale managementului strategic), 16-18
Beneficii financiare, 17
Beneficii nefinanciare, 18
Dintr-o forță de muncă diversă, 242
Consiliul de administrație , 198-200
Sistem de bonusuri, 233
Boston Consulting Group (BCG) Matrix , 184-188
Inserții în cutie
Capitolul 1 - McDonald's Corporation, 4-5
Capitolul 2 - Wal-Mart Stores, Inc., 42-43
Capitolul 3 - Dunkin Brands, Inc., 60
Capitolul 4 - Amazon.com, Inc. , 92-93
Capitolul 5 - Volkswagen AG, 132- 133
Capitolul 6 - Apple, 174-175
Capitolul 7 - Google, 212-213
Capitolul 8 - Johnson & Johnson, 252-253
Capitolul 9 - Family Dollar Stores, 286
Capitolul 10 - Walt Disney, 311
Capitolul 11 - Marriott International, 331
Poziționarea mărcii, 260- 261
Analiza pragului de rentabilitate , 112-113
Mită, 314
Etica în afaceri/Responsabilitatea socială/Sustenabilitatea mediului (Capitolul 10) , 308-327
Mită, 314
Codul de etică în afaceri, 312
Definiție, 312- 315
Cultura etică, 313
Evaluarea unui cod, 326
Relații amoroase la serviciu, 314
Exercițiul de spionare a concurenților, 326
Eșecul afacerii , 146-151
Plan de afaceri, 6
Portofoliu de afaceri, 184
Externalizarea proceselor de afaceri (BPO), 161
Viziunea și misiunea de afaceri, (Capitolul 2) , 40-57
Strategia de afaceri (vs. strategie militară) , 21-22
Valoarea afacerii , 273-275

C

Capacitate (funcția de producție/operații), 113-115
Bugetul de capital, 107
Analiza cazului, (Partea 6) , 346-358
Ghid , 346-349
Prezentare orală, 351 -352
de schiță de analiză a cazului, 350 , 356-358
succes , 353-354
de analiză a cazului, 350 , 356-358
Metoda cazului, 348
Bugetul de numerar, 272
Vaci de bani, 186
Ceremonii, 97
Campioni, 197
Relația strategie/structură a lui Chandler, 221
Capitolul 7, 9, 11, 12 și 13 faliment, 146 -147
Lista de verificare a întrebărilor,
Lista de verificare a întrebărilor pentru auditul financiar/contabil, 113
Lista de verificare a întrebărilor pentru auditul de management, 103
Lista de verificare a întrebărilor pentru auditul sistemelor informaționale de management, 119
Lista de verificare a întrebărilor pentru auditul de marketing, 106
Lista de verificare a întrebărilor pentru auditul producției/operațiunilor, 115
Lista de verificare a întrebărilor pentru auditul cercetării și dezvoltării, 117
de planificare strategică CheckMATE, 118-119
Director executiv (CEO) , 227-229
Chief Information Officer (CIO), 69 , 228
Chief Technology Officer (CTO), 69 , 228
Chief Strategy Officer (CSO) , 227-229
Schimbările climatice, 317 , 322
Codul de etică în afaceri , 312-313
Cazul de coeziune (pe McDonald's Corporation) , 27-36
Structura organizatorică, 29
Concurenți , 33-35
Declarații de venit, 31
Bilanțuri, 32
Strategia de combinare, 137
Finanțare prin acțiuni comune, 94 , 262- 266 , 338
Comunicare, 94 , 338
Despăgubiri , 231-234
Avantaj competitiv, 9 -10 , 94
Poziția competitivă (CP), (în SPAȚIU), 181
Analiza competitivă, 73 -74
Forțe competitive, 71
programe de inteligență competitivă (CI), 72, 74, 313
Spioni corporativi, 73
Definiție, 72
Tactici lipsite de etică, 326
Matricea profilului competitiv , 81-82
Stabilitate competitivă (CS), în SPAȚIU, 184
Componentele unei declarații de misiune, 51
Exemple, 52
Analiza cuprinzătoare a cazului scris, 350 -358
Rezolvarea conflictelor, 220
Evitarea, 220
Confruntare, 220
Defuzia, 220
Confruntare, 220
Cuadrant conservator în SPAȚIU, 184
Consecvență, 288
Consonanță, 289
Planificarea pentru situații de urgență, 299
Control, 102
Acorduri de cooperare (între concurenți), 155 - 158
Aranjamente de cooperare, 156
Cooperarea între concurenți, 155
Reuniunea de la Copenhaga, 322
Recife de corali, 322
Competență de bază, 120
Agilitate corporativă, 295
Etica corporativă , 312-315
Analiza cost/beneficiu, 106
Strategii de conducere a costurilor, 151
Strategii de creație, vezi Art vs Science Issue, 7, 8, 301
Declarația crezului, 44
de succes, 81-82
Cultura, 97- 99, 196, 235 -236
Capcane culturale, 336
Produse culturale, 97
Definiție, 97
Cultura japoneză, 338
Cultura mexicană, 337
Culturi de afaceri din SUA vs. străine , 335-339
Forțele culturale, 97- 99 , 235- 236
Variabile culturale, 97- 99
Capcane culturale , 97-99
Produse culturale, 97
Clienți, 51
Analiza clienților, 103

D

Date vs informații, 118
Finanțare prin datorii, 262- 266
Structura descentralizată, 222
Etapa deciziei, 176 , 192
Cadranul defensiv (în SPAȚIU), 184
Strategii defensive, 146
Cesionare, 148- 149
Lichidare, 149- 150
Retragere, 146- 148
Defuzia, 220
Dezintegrare, 140
Întârziere, 229
Forțele demografice , 66-67
Variabile, 67
Strategii de diferențiere, 151
Vector direcțional, 182
Director de analiză competitivă, 73
Competențe distincte, 96
Distribuție, 105
Strategii de diversificare, 143
Înrudit, 144
Neînrudit, 144- 146
Diversitate, 242 , 335
Cesionare, 148
Hotărâri privind dividendele, 107
Structura divizionară, 222- 225

Câini, 187
Reducere, 229

E

Forțele economice, 63 , 335
Economie, 335
Instituții de învățământ, 162
Strategia de schimbare educativă, 234
Mașini electrice, 321
Indicatori empirici, 96
Împuternicire, 17
Mediu, 317
Auditul de mediu, 317
Forțele de mediu, 66
Ecologiști, 317- 320
Scanarea mediului, 12 , 60
Sustenabilitatea mediului (Capitolul 10) , 317-327
Reuniunea de la Copenhaga, 322
Mașini electrice, 321
Afaceri de mediu, 318
Certificare ISO 14000/14001, 320
Lipsa modificării standardelor, 318
Regulamentul Obama, 318
Proactiv/Reactiv, 320
Motive pentru a fi verde, 320
Instruire în domeniul mediului, 319
EMS (sisteme de management de mediu), 321
Planuri de deținere a acțiunilor angajaților (ESOP), 238
Analiza EPS-EBIT, 262 -266
Finanțarea prin capitaluri proprii, 262- 266
Echifinalitate, 197
ESOP, 239
Etica, 312 -315
Evaluarea declarațiilor de misiune, 51, 56
Evaluarea valorii unei afaceri , 273-275
Rezumat, 350
Titluri executive , 227-229
Evaluare externă (Capitolul 3), 58- 89
Forțe competitive, 71
de inteligență competitivă (CI), 72-74
Matricea profilului competitiv , 81-82
Cooperarea între concurenți, 156 -157
Forțele economice, 61 , 63
de evaluare a factorilor externi (EFE), 80-81
cu cinci forțe, 74-78
Instrumente și tehnici de prognoză, 78
Globalizare, 334
Vedere Industrial/Organizație (I/O), 63
Analiza industriei: factorul extern de evaluare (EFE), 80-81
Făcând ipoteze, 79
Natura unei evaluări externe, 61
Forțe politice, guvernamentale și juridice, 68
cu cinci forțe al lui Porter, 74-78
Procesul de realizare, 62
Social, cultural, demografic și forțele de mediu, 66
Forțele tehnologice, 69
Surse de informații externe, 78
Audit extern. Vezi evaluarea externă (Capitolul 3) , 58-89
Matricea de evaluare a factorilor externi (EFE), 80 -81
Forțe externe, 61 , 63
Variabile , 58-89
Oportunități și amenințări externe, 11- 12 , 58 -80

F

Eșec (afaceri), 146- 151
Adept rapid, 161
Fezabilitate (în evaluarea strategiei), 288
Feng Shui, 337
Finanțe/Contabilitate, 106- 113 , 261 , 275
Lista de verificare a auditului, 113
Consiliul pentru Standarde de Contabilitate Financiară (FASB), 272
Funcțiile finanțelor, 107
Indicații financiare, 107- 111
Bugetele financiare, 271- 273
Obiective financiare, 133- 134
Analiza raportului financiar, 107- 111
Stabilitate financiară (FS) în SPACE, 181
Decizie de finanțare, 262- 266 Avantajele primului deplasare, 61
Beneficiile, 161
cu cinci forțe, 74-78
Puterea de negociere a consumatorilor , 74-78
Puterea de negociere a furnizorilor , 74-78
Dezvoltarea potențială a produselor substitutive , 74-78
de noi concurenți, 74-78
Rivalitatea între firmele concurente, 74- 78
Costuri fixe, 112- 113 Strategii de focalizare, 151
Povestea populară, 97
Strategia de schimbare a forței, 234
Instrumente și tehnici de prognoză, 78
Integrare în avans, 139
Franciza, 139
Fuld.com (colectare de informații) , 72-74
Structura funcțională, 222
Funcțiile finanțelor, 107
Decizia privind dividendele, 107
Decizia de finanțare, 107
Decizia de investiție, 107
Funcțiile conducerii, 99
Control, 102
Motivant, 101
Organizare, 100
Planificare, 100
Personal, 102
Funcțiile marketingului, 103
Analiza clienților, 103
Distribuție, 105
Preț, 105
Planificarea produselor și serviciilor, 104
Cercetare de marketing, 106
Lista de verificare a întrebărilor pentru auditul de marketing, 106
Analiza oportunităților, 103
Vânzarea de produse/servicii, 103
Licențe, 237
Soc viitor, 295

G

GAAP, 300
GAAS, 300
Partajarea câștigului, 232
Strategii generice , 151-155
Conducerea costurilor, 152
Diferențiere, 153
Focus, 154
Tavan de sticlă, 242
Provocarea globală , 333-336
Probleme globale/internaționale (Capitolul 11) , 328-344
Avantaje și dezavantaje, 332
Diferențele de comunicare între țări, 338
Provocarea globală , 333-335
Cultura japoneză, 338
Cultura mexicană, 337
Organizații multinaționale , 330-332
Culturi de afaceri din SUA vs. străine , 335-339
Economie slabă, 335
Rate de impozitare la nivel mondial, 339
Concurență globală, 333 -340
Avantaje și dezavantaje, 332 Globalizare, 334
Goluri. Vezi obiective. 133 -136
Guvernare, 198- 200
Forțele guvernamentale, 68 -69
Variabile, 69
Organizații guvernamentale (strategice planificare), 163
Grand Strategy Matrix, 191
Rate de creștere, 111
Guanxi, 335 Ghid pentru analiza de caz, 346-358 Ghid pentru un management strategic eficient,
19-21

H

Eroare Halo, 177 Eroi/eroine, 97 Piețe de mare viteză (schimbare), 155 Consistența orizontală a obiectivelor, 217 Integrare orizontală, 141
Preluare ostilă, 158
Preocupări de resurse umane la implementarea strategiilor, 237 -240
Managementul resurselor umane, 102

eu

IE Matrix, 188- 191
IFRS, 300
Strategii de implementare: management/ Operațiuni (Capitolul 7), 210- 249 Strategii de implementare: Marketing/ Finanțe (Capitolul 8), 250- 283 India, 339
Vizualizarea organizației industriale (I/O), 63
Analiza industriei: factorul extern Matricea de evaluare (EFE), 60 , 80 Rata de creștere a industriei (axa BCG), 184- 188
Stabilitatea industriei (IS), în SPACE, 181
Tehnologia informației, 69, 118 Etapa de intrare, 176
Strategii de integrare, 97, 139
Integrare înapoi, 139 , 140
Integrare în avans, 139
Integrare orizontală, 139 , 141 Matricea Intern-Externă (IE), 184, 188- 191 Strategii intensive, 141
Dezvoltarea pieței, 142
Penetrarea pieței, 141
Dezvoltarea produsului, 142
Evaluare internă (Capitolul 4), 90- 125
Analiza pragului de rentabilitate , 112-113
Capcane culturale , 97-99
Produse culturale, 97- 99 Funcții financiare/contabile, 106 Analiza raportului financiar, 109- 111 Integrarea strategiei și culturii, 97- 100 Matricea de evaluare internă a factorilor, 122- 123 Forțe interne, 93
Management, 99
Sisteme informaționale de management, 117
Marketing, 103
Natura unui audit intern, 93
Procesul de realizare a unui audit intern, 93
Producție/operațiuni, 113
Cercetare și dezvoltare, 115
Audit de cercetare și dezvoltare, 117
Vizualizare bazată pe resurse (RBV), 96 Analiza lanțului valoric (VCA), 119- 121 Audit intern. Vezi evaluarea internă, 93 Matricea de evaluare a factorilor interni, 122 -123 Forțe interne, 93
Puncte forte și puncte slabe interne , 12-13 , 90-124
Standarde internaționale de raportare financiară (IFRS), 300
Firme internaționale, 331
Probleme internaționale (Capitolul 11),

(Consultați Problemele globale), 328-344
Operațiuni internaționale , 328-340

Avantaje și dezavantaje, 332
Internet, 69 , 259
Intuiție (vs analiză), 7-9
Inhwa, 335
Inventar (funcția de producție/operațiuni), 113-115
Decizia de investiție, 107
Certificari ISO 14000 si 14001, 320

J
Cultura japoneză, 338
Just-in-time (JIT), 237
venture /parteneriat, 156-158
Societate mixtă în India, 339

K
Protocolul de la Kyoto, 322

L
Limba, 97
Întârziat, 161
Învățarea de la partener, 156
Forțele juridice, 68
Variabile, 68
Legendă, 97
Rate de levier, 109
Cumpărare cu efect de levier, 160
Facilități de îngrijire a vieții, 67
Regresia liniară, 79
Lichidare, 149
Ratele de lichiditate, 109
Legarea performanței salariale , 231-234
Sistem de bonusuri, 233
Partajarea câștigului, 232
Împărțirea profitului, 232
Pe termen lung, planificare, 6
Obiective pe termen lung, 13, 133
Relații amoroase la serviciu, 314

M
Făcând ipoteze, 79
management,
Control, 102
Funcțiile conducerii, 99 -103
Lista de verificare a întrebărilor pentru auditul de management, 103 Motivare, 101
Organizare, 100
Planificare, 100
Personal, 102
Lista de verificare a întrebărilor pentru auditul de management, 119
Management prin rătăcire, 290
Sisteme informaționale de management (MIS) , 117-119
Gestionarea prin criză, 135
Gestionarea prin extrapolare, 135
Managing by Hope, 135
Gestionarea după obiective, 135
Gestionarea după subiecte, 135
Gestionarea conflictelor, 220
Gestionarea rezistenței la schimbare, 220
Gestionarea mediului natural, (Vezi Mediul natural), 317 -323
Caracterul comun al pieței și asemănarea resurselor, 74
Dezvoltarea pieței, 142
Penetrarea pieței, 141
Segmentarea pieței, 257- 259
Marketing , 103-106
Analiza cost/beneficiu, 106
Distribuție, 105
Funcțiile marketingului, 103
de implementare, 252-262
Segmentarea pieței, 257- 260
Lista de verificare a întrebărilor pentru auditul de marketing, 106
Cercetare de marketing, 106
de marketing, 254-255
Bazat pe scop, 257
Preț, 105
Planificarea produselor și serviciilor, 104
Poziționarea produsului, 260
Vânzarea de produse/servicii, 103
Afiliat de marketing, 93
Lista de verificare a întrebărilor pentru auditul de marketing, 106
Mix de marketing, 258
Locul, 258
Pret, 258
Produs, 258
Promovare, 258
Cercetare de marketing, 106
Piețe, 51
Etapa de potrivire, 177
Structura și strategia de potrivire, 220- 222
Structura matricei, 226
McDonald's Corporation (cazul de coeziune), 27-39
Structura organizatorică, 29
Concurenți , 33-35
Declarații de venit, 31
Bilanțuri, 32
Organizații medicale, 163
Fuziune/achiziție, 158- 160
Beneficiile, 160
Fuziune amicală, 158
Preluare ostilă, 158
Lista fuziunilor recente, 160
Plata de merit, 233
Metafore, 97
Cultura mexicană, 337
Strategia militară (vs. strategie de afaceri) , 21-22
Probleme MIS , 117-119
Misiune , 40-54
Declarații de misiune (Capitolul 2), 11, 40 -54
Caracteristici ale, 49- 52
Componente, 51
Definiție, 11
Evaluarea , 44-45
Exemple , 44-45
Importanța (Beneficiile), 47
Procesul de dezvoltare, 46
Misiune versus viziune, 11 , 46
Scrierea și evaluarea, 53
Motivant, 101
Scalare multidimensională, 260 Corporații multinaționale, 330-332
Mituri, 97

N
Mediul natural, 317- 323 Nemaswashio, 337
Organizații nonprofit și guvernamentale , 162-164
Citate notabile, 3 , 41 , 59 , 91 , 131 , 173 , 211 , 251, 285, 309, 329

O
Obiective, 13 , 133- 136
Anual, 133
Beneficiile, 134
Caracteristici ale, 134
Obiective financiare versus obiective strategice, 133
Pe termen lung, 133
Negestionarea după obiective, 135
Scop și caracteristici, 133- 136
Operațiuni (vezi Producție/Operațiuni Funcție), 113 -115
Oportunități, 11 , 58 -69
a cazului, 351-356
Prezentare orală, 8
Schimbare organizatorică , 221-229
Organigrame, 228
Ce să faci și ce nu, 228

Cultura organizațională, 97- 99 , 335- 338
Capcane culturale, 336
Produse culturale, 97
Definiție , 97-99
Cultura japoneză, 338
Cultura mexicană, 337
SUA vs străinătate , 335-338
Modalități și mijloace de modificare, 98
Structura organizatorică, 220 -229
Avantajele/dezavantajele funcționale, 223
Avantajele/dezavantajele divizionare, 224
Avantajele/dezavantajele matricei, 227
Simptome de ineficacitate, 222
Organizare, 100
Outsourcing, 161
Metoda acțiunilor în circulație pentru a evalua o firmă, 275

P
Parteneriate și parteneriate, 156-158 Probleme de performanță salarială, 233
Etica personală, 308 -315
Vânzarea personală, 103
Managementul personalului, 102
Capcane în planificarea strategică, 19
Planificare, 100
Politici, 14, 217 -219
Forțe/variabile politice, guvernamentale și juridice, 68
Politica alegerii strategiei , 196-197
cu cinci forțe al lui Porter, 74-78
Puterea de negociere a consumatorilor, 74 - 78
Puterea de negociere a furnizorilor, 74- 78
Dezvoltarea potențială a produselor de substituție, 74- 78
Intrare potențială de noi concurenți, 74- 78
Rivalitatea între firmele concurente, 74- 78
Cele cinci strategii generice ale lui Porter, 151
Liderarea costurilor (Tipul 1 și 2), 152
Diferențierea, 153
Focus (Tipul 4 și 5), 154
Portofoliul de afaceri , 184-188
Dezvoltarea potențială a produselor de înlocuire, 77
Intrarea potențială de noi concurenți, 76
Pregătirea și prezentarea unei analize de caz, 346- 358 Pregătirea unui caz pentru discuții în clasă, 351 -352 Pregătirea unei analize scrise a cazului, 350- 357 Preț, 258
Metoda raportului preț câștig al afacerilor valorice, 275
Preț, 105, 258
Achiziții de private equity, 158 -160
Proactiv/reactiv, 320
Proces (funcția de producție/operații), 113 -115
Produs, 105 , 258
Planificarea produselor și serviciilor, 51 , 104
Dezvoltarea produsului, 142
Poziționarea produsului, 257 , 260
Hărți de poziționare a produselor, 261
Producție/Operațiuni, 113- 115
Lista de verificare a întrebărilor de audit, 115
Funcții de producție/operațiuni, 113- 114

Preocupări de producție/operațiuni la implementarea strategiilor, 115
Ratele de rentabilitate, 109
Împărțirea profitului, 232
Analiza proforma a situațiilor financiare , 266-271
Analiza situației financiare proiectate , 266-271
Promoție, 105- 258
Protecționism, 333
Imagine publică, 51
Publicitate, 105- 258
Marketing bazat pe scop, 257

Q

OSPM, 192- 196
Calitate (funcția de producție/operații), 113- 115
Matricea de planificare strategică cantitativă (OSPM), 192- 196
Semne de întrebare, 186

R

Evaluări, 80
Analiza raportului, 107 -111
Strategia de schimbare rațională, 234
Recesiune, 335
Reinginerie și e-engineering, 230 Poziție relativă în cota de piață, 184 Reconciliator, 52
Cercetare și dezvoltare, 115 -117 , 275
Audit de cercetare și dezvoltare, 117
Intern și extern, 116
Probleme de cercetare și dezvoltare, 115
Rezistența la schimbare, 234
Alocarea resurselor, 219
Vedere bazată pe resurse (RBV), 96
Indicatori empirici, 96 Similaritate resurse, 74
Restructurare, 229 Retragere, 146
Retrageri, 16
Matrice EFE (și IFE) revizuită, 290 -291
Dimensiunea drepturilor, 229
Rit, 97
Ritual, 97
Rivalitatea între firmele concurente, 75 Legea lui Rudin, 173
Criteriile lui Rumelt pentru evaluarea strategiilor,
288

S

Saga, 97
Promovarea vânzărilor, 105, 259
de schiță de analiză a cazului, 346-349
Legea Sarbanes-Oxley, 200
Satisfăcător, 197
Segmentarea, 257- 259 Conceptul de sine în declarațiile de misiune, 51 Strategia de schimbare a interesului personal, 234
Vânzarea de produse/servicii, 103
Six Sigma, 230 Întreprinderi mici, 164
Strategii SO, 178
Forțe sociale, culturale, demografice și de mediu, 66
variabile,
Politica socială, 315 , 335
Japonia versus lume, 338
de rețele sociale, 254-256
Politici sociale privind pensionarea, 316
Responsabilitate socială (Capitolul 10), 305 -317
Păsări cântătoare și recife de corali în dificultate, 322 Surse de informații externe, 78
Matricea SPAȚIALĂ , 181-184
ST Strategii, 178
STAS, 195
Poziția de stabilitate (SP), în SPAȚIU, 181
Personal, 100
Standarde , 292-295
Părți interesate, 49
Stele, 186
Declarație de convingeri, 44
Declarație de filozofie, 44 Declarație de scop, 44
Finanțare prin acțiuni, 262- 266
Povestea, 97
Structura Strategic Business Unit (SBU), 225
Obiective strategice, 133- 136

Management strategic, 6
Art vs Science Issue, 301
Beneficii , 16-18
Analiza cazului , 346-358
Provocări , 301-304
Definiție , 5-6
Linii directoare pentru un management strategic eficient, 21 , 298
În organizațiile nonprofit și guvernamentale , 162-163
În firmele mici, 164
Nivelurile propriei sănătăți, 243
Model, 14- 16 , 45 , 61 , 136 , 176 , 214
Proces, 6
Discuție secretă vs discuție deschisă, 301-302
Etape, 6 -7
Termeni , 9-15
Problemă vizibilă vs. ascunsă , 301-302
Strategic Management Club Online, 6 , 38-39
a învățării, 38-39
Obiective strategice, 33
Planificare strategică, 6
Art vs Science Issue, 301
Provocări, 301
Capcane, 19
Procesul de generare și selectare a strategiilor , 172-185
Citate, 3 , 41 , 59 , 91 , 131 , 173 , 211 , 251 , 285 , 309, 329
Software, 118
De ce unele firme nu fac planificare strategică, 18-19
Matricea Evaluării Poziției Strategice și Acțiunilor (SPACE), 181 -184
Strategii, 13 , 97
Integrare înapoi, 140
Faliment, 147
Diversificare, 143
Cesionare, 148
Integrare în avans, 139
Franciza, 139
Generic, 151
Integrare orizontală, 141
Niveluri de, 138
Lichidare, 149
Dezvoltarea pieței, 142
Penetrarea pieței, 141
Mijloace de realizare , 155-162 , 188
Dezvoltarea produsului, 142
Diversificarea aferentă, 144
Retragere, 146
Tipuri de, 136
Diversificare fără legătură, 144
Integrare verticală, 139
Strategos, 21
Strategi , 10-11
Relația strategie-structură, 220- 229 Strategie-cultură de sprijin, 97- 99 , 235- 236 Strategie și cultură, 97- 99 , 235- 236
Produse culturale, 97
Analiza și alegerea strategiei , 196-197
Strategy Club, 6, 38 -39
Evaluarea strategiei, 7 , 15 , 45
Evaluarea strategiei (Capitolul 9), 286 -307
Activități , 14-15
Art vs Science Issue, 301
Audit, 300
Balanced Scorecard, 295- 296
Provocări, 301
Caracteristicile unui sistem de evaluare eficient, 298
Planificarea pentru situații de urgență, 299
Cadru, 290- 295
Măsurarea performanței organizaționale , 292-297
Surse publicate, 297
Revizuirea bazelor strategiei, 290
Revizuire, evaluare și control (Capitolul 9) , 284-303
Luarea de măsuri corective, 294
Planificare strategică de sus în jos sau de jos în sus, 302
Problemă vizibilă versus ascunsă, 301
Formularea strategiei, 6, 15, 45, 176 , 213- 223
Cadrul analitic, 177
Aspecte culturale, 196
Etapa deciziei, 192
Cadru, 176- 177
Probleme de guvernare, 198
Etapa de intrare, 177
Etapa de potrivire, 177
Politica , 196-197
Versus implementarea strategiei, 6, 213
Implementarea strategiei, 6 , 15 , 45 , 252
Implementarea strategiei (Capitolul 7) - Probleme de management și operațiuni, 213 -249
Echilibrarea vieții profesionale și cea de acasă , 240-242
Beneficiile unei forțe de muncă diverse, 242
Relația strategie/structură a lui Chandler, 221
de wellness corporative, 242-243
Crearea unei culturi de sprijinire a strategiei, 235
Ce trebuie și ce nu trebuie făcut în elaborarea organigramelor, 228 -229
Structura divizionară, 222- 225
Planurile de deținere a acțiunilor angajaților (ESOP), 239
Structura funcțională, 222
legate de resursele umane la implementarea strategiilor, 237-243
Conectarea performanței și a plății cu strategiile, 231 -234
Probleme de management și operațiuni (Capitolul 7) , 210-240
Gestionarea rezistenței la schimbare, 234
de marketing, finanțe/contabilitate, cercetare și dezvoltare și MIS (Capitolul 8), 250-270
Structura matricei, 226- 227
de producție/operațiuni la implementarea strategiilor, 236-237
Restructurare, reinginerie și e-inginerie , 229-231
Structura unității strategice de afaceri (SBU), 225
Versus formularea strategiei, 6, 213
Implementarea strategiei (Capitolul 8) - Marketing, Finanțe, R&D, Probleme MIS , 252-283
de capital, 262-266
media de publicitate, 256-257
Probleme curente de marketing , 253-254
Decizia dacă să devină publică, 275
Analiza EPS-EBIT, 262- 266
Evaluarea valorii unei afaceri , 273-275
Finanțe/Probleme contabile, 261- 272
Bugetele financiare, 271- 273
Internet, 259
Segmentarea pieței, 257- 260
de marketing, 253-260
Probleme MIS , 277-278
Noua sursă de finanțare, 266
de marketing, 254-256
Poziționarea produsului, 260- 261
Analiza situației financiare proiectate, 266 -271
Marketing bazat pe scop, 257

de cercetare și dezvoltare, 275-277
Programe de wellness, 242
Profiluri de strategie, 181- 184
Revizuirea, evaluarea și controlul strategiei , 284-304
Matricea Puncte tari-Puncte slabe-Oportunități-Amenințări (SWOT), 178
Puncte forte, 178
Structură și strategie , 220-229
Suma scorurilor totale de atractivitate (TAS) (într-un QSPM), 195
Sustenabilitate , 310 , 317-322
Raportul de durabilitate, 317
Avantaj competitiv susținut, 9
Matricea SWOT , 178-181
Simboluri, 97
Sinergie, 100

T

TAS, 195
Cote de impozitare, 339
Forțe tehnologice, 51 , 69
Test de marketing, 104
Amenințări , 11 , 58-69
Planificare strategică de sus în jos sau de jos în sus, 302
de conducere de top, 227-229
Scoruri de atractivitate totală (TAS) (într-un QSPM), 195
Costuri totale, 112 -113
Piețe turbulente, de mare viteză (schimbare), 155
Strategie de întoarcere, 146 Tweet, 255

U

Rata șomajului, 64
Diversificare fără legătură, 144
Utilitatea declarațiilor de misiune, 51

V

Nișă liberă, 260
Analiza lanțului valoric (VCA) , 119-120
Valoarea dolarului, 64
Valori, 97
Costuri variabile, 112- 113
Consistența pe verticală a obiectivelor, 217
Integrare verticală, 139
Strategii vizibile versus ascunse , 301-302
Declarații de viziune, 11 , 46

Definiție, 11
Exemple, 44
Importanța (Beneficiile), 47

W

Wa, 335
Puncte slabe, 178
Greutăți vs evaluări, 80
Programe de wellness, 242
Denunțare, 313
Cavaler alb, 159
Wiki, 253
Tehnologia wireless, 70
Strategii WO, 178
Femei, 240
Forța de muncă (funcția producție/operațiuni), 113 -115
Merită o afacere, 273 -275
Strategii WT, 178

Această pagină a fost lăsată goală în mod intenționat

Management strategic

CAZURI

Această pagină a fost lăsată goală în mod intenționat

Compania Walt Disney - 2009

Mernoush Banton Adjunct Facultate/Consultant

DIS

www.disney.com

Șomajul ridicat, recesiunea persistentă, creșterea economică lentă și cheltuielile reduse ale consumatorilor au contribuit la o scădere cu 7% a veniturilor și la o scădere cu 46% a profitabilității Walt Disney în primul trimestru al anului 2009. Timp de opt decenii, compania Walt Disney a captat atenția a milioane de oameni, oferind produse și servicii de divertisment pentru familie, cum ar fi filme, programe de recreere, stațiuni, emisiuni TV, stațiuni de divertisment, emisiuni TV, stațiuni de recreere. suveniruri. Walt Disney i-a adus în lume pe Mickey Mouse și Donald Duck. Walt Disney oferă o varietate de divertisment de familie în întreaga lume.

Istorie

Domnul Walt Disney și fratele său Roy au sosit în California în vara anului 1923 pentru a-și vinde desenul animat numit *Țara Minunilor Alice.* Un distribuitor pe nume MJ Winkler a contractat să distribuie comediile Alice pe 16 octombrie 1923 și a fost fondat Disney Brothers Cartoon Studio. De-a lungul anilor, compania a produs multe desene animate, de la *Oswald the Lucky Rabbit* (1927) la *Silly Symphonies* (1932), *Snow White and the Seven Dwarfs* (1937) și *Pinocchio* and *Fantasia* (1940). Numele companiei a fost schimbat în Walt Disney Studio în 1925. Mickey Mouse a apărut în 1928 cu primul desen animat în sunet.

În 1950, Disney a finalizat primul său film de acțiune live, *Insula comorilor*, iar în 1954, compania a început televiziunea cu seriale de antologie Disneyland. În 1955, a început cel mai de succes serial Disney , *The Mickey Mouse Club* . Tot în 1955, a fost deschis noul Parc Disneyland din California. Disney a creat o serie de lansări din anii 1950 până în anii 1970, inclusiv *The Shaggy Dog, Zorro, Mary Poppins* și *The Love Bug.* Domnul Walt Disney a murit în 1966. În 1969, Disney și-a început filmele și materialele educaționale. Un alt moment important al istoriei Disney a fost deschiderea proiectului Walt Disney World în Orlando, Florida, la 1 octombrie 1971. În 1982, Centrul Epcot a fost deschis ca parte a Walt Disney World. Și, pe 15 aprilie 1983, Tokyo Disneyland s-a deschis.

După ce a părăsit rețeaua de televiziune în 1983, compania era gata să intre în rețeaua sa de cablu, The Disney Channel. În 1985, divizia Touchstone a Disney a început filmul de succes *Golden Girls* și *Disney Sunday*. În 1988, Disney a deschis Grand Floridian Beach și Caribbean Beach Resorts la Walt Disney World, împreună cu trei noi atracții închise: Parcul tematic Disney/MGM Studios, Pleasure Island și Typhoon Lagoon. În același timp, producția de film a atins noi culmi, deoarece Disney a condus pentru prima dată studiourile de la Hollywood în veniturile de box-office. Unele dintre filmele de succes au fost: *Who Framed Roger Rabbit, Good Morning Vietnam, Three Men and a Baby,* iar mai târziu, *Honey, I Shrunk the Kids, Dick Tracy, Pretty Woman* și *Sister Act.* Disney sa mutat în noi zone prin înființarea Hollywood Pictures și achiziționarea Wrather Corp. (proprietarul hotelului Disneyland) și postul de televiziune KHJ (Los Angeles), care a fost redenumit KCAL. În merchandising, Disney a cumpărat Childcraft și a deschis numeroase magazine Disney de mare succes și profitabile.

Până în 1992, animația Disney a început să ajungă la un public și mai mare cu *Mica Sirenă, Frumoasa și Bestia* și *Aladdin.* Hollywood Records a fost înființată pentru a oferi o selecție largă de înregistrări, de la rap la coloane sonore ale filmelor. Noi emisiuni de televiziune, cum ar fi *Live with Regis and Kathy Lee, Empty Nest, Dinosaurs* și *Home*

Îmbunătățire, extins baza de televiziune a Disney. Pentru prima dată, Disney a trecut în publicație, formând Hyperion Books, Hyperion Books for Children și Disney Press, care a lansat cărți pe subiecte Disney și non-Disney. În 1991, Disney a achiziționat revista *Discover* , principala publicație lunară de știință a consumatorilor. Ca o întreprindere cu totul nouă, Disney a primit, în 1993, franciza pentru o echipă din Liga Națională de Hochei, Mighty Ducks of Anaheim.

În 1992, Disneyland Paris a fost deschis în Franța. Disney a finalizat cu succes multe proiecte de-a lungul anilor 1990, aventurându-se în spectacolele de la Broadway, deschizând până la 725 de magazine Disney, achiziționând echipa de baseball California Angels pentru a se adăuga la echipa sa de hochei, deschizând Disney's Wide World of Sports în Walt Disney World și achiziționând Capital Cities/ABC. Din 2000 până în 2007, Disney a creat noi atracții în parcurile sale tematice, a produs multe filme de succes, a deschis noi hoteluri și a construit Hong Kong Disneyland.

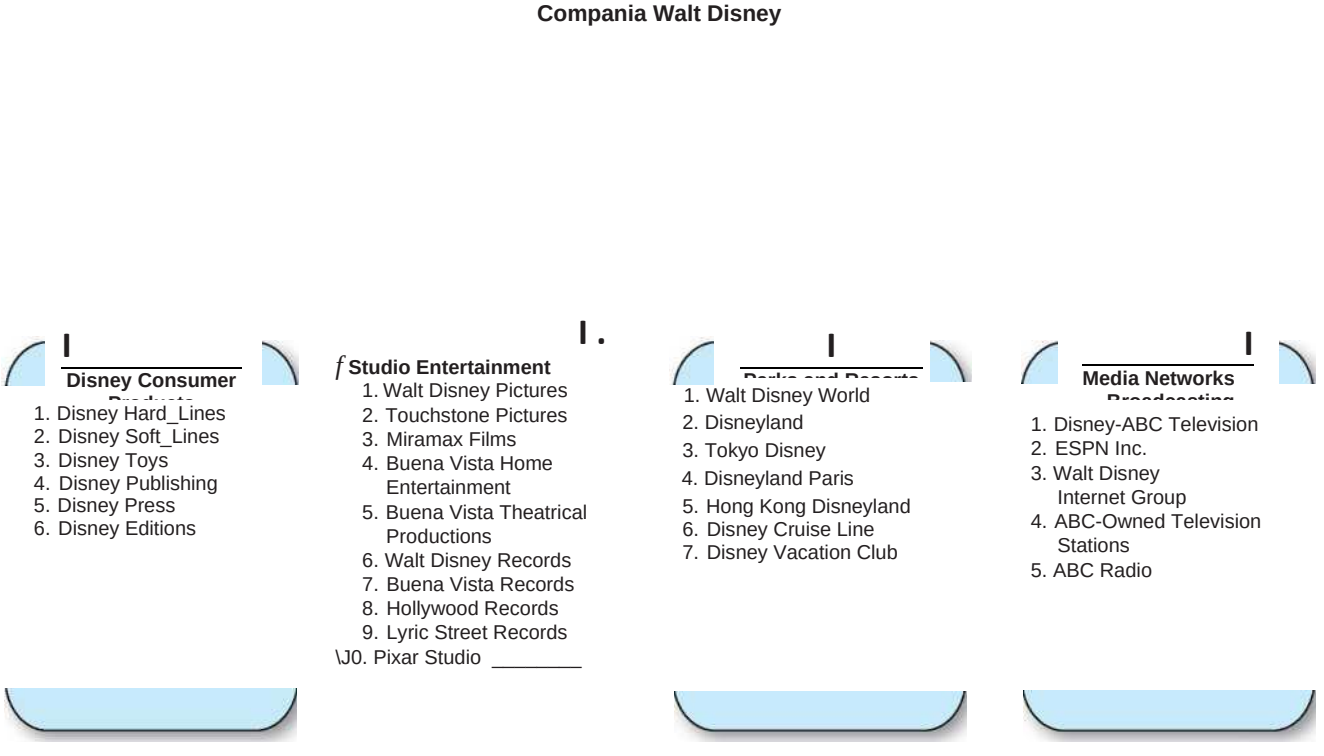
Probleme interne

Structura organizațională și misiune

După cum se indică în Figura 1, Disney operează utilizând o structură organizațională de tip unitate strategică de afaceri (SBU). Rețineți că cele patru SBU-uri Disney constau din (1) produse de consum Disney, (2) Studio Entertainment, (3) parcuri și stațiuni și (4) rețele media și difuzare.

Misiunea Disney este „A fi unul dintre cei mai importanți producători și furnizori de divertisment și informații din lume. Folosind portofoliul nostru de mărci pentru a ne diferenția conținutul, serviciile și produsele de consum, căutăm să dezvoltăm cele mai creative, inovative și profitabile experiențe de divertisment și produse conexe din lume." Disney nu are o declarație de viziune.

EXHIBITUL 1 Structura corporativă a Disney



ANEXA 2 Declarația de profit și pierdere consolidată (în milioane, cu excepția datelor pe acțiune)

	2008	2007	2006
Venituri	37.843 USD	35.510 USD	33.747 USD
Costuri și cheltuieli	(30.439)	(28.681)	(28.392)
Alte (cheltuieli)/venituri	(59)	1.004	88
Cheltuieli nete cu dobânzile	(524)	(593)	(592)
Capitaluri proprii în venitul entităților în care s-a	581	485	473
Venituri din operațiunile continue înainte de venituri impozite și interese minoritare	7.402	7.725	5.324
Impozite pe venit	(2.673)	(2.874)	(1.837)
Interese minoritare	(302)	(177)	(183)
Venituri din operațiuni continue	4.427	4.674	3.304
Operațiuni întrerupte, fără impozit	—	13	70
Venitul net	4.427 USD	4.687 USD	3.374 USD
Profitul pe acțiune diluat:			
Profitul pe acțiune, operațiuni în continuare	2,28 USD	2,24 USD	1,60 USD
Profitul pe acțiune, operațiuni întrerupte	—	0,01	0,03
Câștigul pe acțiune	2,28 USD	2,25 USD	1,64 USD
Câștigul de bază pe acțiune:			
Profitul pe acțiune, operațiuni în continuare	2,34 USD	2,33 USD	1,65 USD
Profitul pe acțiune, operațiuni întrerupte	—	0,01	0,03
Câștigul pe acțiune	2,34 USD	2,34 USD	1,68 USD
Numărul mediu ponderat de comune și acțiuni comune echivalente în circulație:			
Diluat	1.948	2.092	2.076
De bază	1.890	2.004	2.005

Sursa: Walt Disney Company, *Raport anual* (2008).

Situații financiare consolidate

Declarațiile recente de venit și bilanțurile Disney sunt prezentate în Anexele 2 și, respectiv, 3. Rețineți creșterea profitului din 2006 până în 2007 și scăderea din 2007 până în 2008.

Cel mai recent Bilanț Consolidat al Disney, prezentat în Anexa 3, dezvăluie peste 22 de miliarde de dolari în fond de comerț și aproape 11,1 miliarde de dolari în datorii pe termen lung.

Financiare pe segmente

Figura 4 demonstrează veniturile companiei și veniturile din exploatare pe fiecare segment de activitate . Rețineți că Disney's Media Networks aduce cele mai multe venituri și venituri din exploatare pentru companie. Această divizie, precum și segmentul Parcuri și stațiuni, este în creștere . Cu toate acestea, segmentul de afaceri Studio Entertainment al companiei și afacerile lor de produse de consum au înregistrat venituri în scădere în ultimii trei ani.

După cum se arată în Figura 5, Disney obține 76% din venituri și 77% din veniturile operaționale din afaceri din Statele Unite și Canada. Veniturile și veniturile companiei sunt în creștere în toate regiunile lumii, Europa fiind a doua după Statele Unite/Canada, atât în ceea ce privește veniturile, cât și veniturile.

Segmente de afaceri Disney

În termeni procentuali, veniturile Disney în 2008 au fost derivate din Media Networks (43%), Parks and Resorts (31%), Studio Entertainment (20%) și

ANEXA 3 Bilanțuri consolidate (în milioane, cu excepția datelor pe acțiune)

	27 septembrie 2008	29 septembrie 2007
ACTIVE		
Active circulante		
Numerar și echivalente de numerar	3.001 USD	3.670 USD
Creanțe	5.373	5.032
Inventarele	1.124	641
Costurile televiziunii	541	559
Impozite pe venit amânate	1.024	862
Alte active circulante	603	550
Total active circulante	11.666	11.314
Costuri de film și televiziune	5.394	5.123
Investiții	1.563	995
Parcuri, statiuni si alte proprietati, contra cost		
Atracții, clădiri și echipamente	31.493	30.260
Amortizarea acumulată	(16.310)	(15.145)
	15.183	15.115
Proiecte în derulare	1.169	1.147
Teren	1.180	1.171
	17.532	17.433
Imobilizari necorporale, nete	2.428	2.494
bunăvoință	22.151	22.085
Alte active	1.763	1.484
Active totale	62.497 USD	60.928 USD
OBSERVAȚII ȘI CAPITOLUL PROFESIONAL ALE ACȚIONARULUI		
Datorii curente		
Conturi de plătit și alte datorii acumulate	5.980 USD	5.949 USD
Partea curentă a împrumuturilor	3.529	3.280
Redevențe necâștigate și alte avansuri	2.082	2.162
Total datorii curente	11.591	11.391
Împrumuturile	11.110	11.892
Impozite pe venit amânate	2.350	2.573
Alte datorii pe termen lung	3.779	3.024
Interese minoritare	1.344	1.295
Angajamente și neprevăzute		
Capitalurile proprii		
Acțiuni preferate, valoare nominală de 0,01 USD - 100 de milioane de Eliberat-nici unul	—	—
Acțiuni ordinare, valoare nominală de 0,01 USD - 3,6 miliarde de Emis-2,6 miliarde de acțiuni	26.546	24.207
Venituri reținute	28.413	24.805
Alte pierderi globale acumulate	(81)	(157)
	54.878	48.855
Acțiuni de trezorerie, la cost, 777,1 milioane de acțiuni la 27 septembrie și 637,8 milioane de acțiuni la 29 septembrie 2007	(22.555)	(18.102)
	32.323	30.753
Total pasive și SE	62.497 USD	60.928 USD

Source: Walt Disney Company, *Annual Report* (2008).

ANEXA 4 Venituri și venituri din exploatare pe segmente (2008 vs. 2007)

(în milioane)	2008	2007	2006	Procentul de schimbare 2008 vs. 2007	Procentul de schimbare 2007 vs. 2006
Venituri:					
Rețele media	16.116 USD	15.104 USD	14.186 USD	7	6
Parcuri și stațiuni	11.504	10.626	9.925	8	7
Studio Entertainment	7.348	7.491	7.529	(2)	(1)
Produse de consum	2.875	2.289	2.107	26	9
Venituri totale consolidate	37.843 USD	35.510 USD	33.747 USD	7	5
Venitul din exploatare pe segment					
Rețele media	4.755 USD	4.275 USD	3.481 USD	11	23
Parcuri și stațiuni	1.897	1.710	1.534	11	11
Studio Entertainment	1.086	1.195	728	(9)	64
Produse de consum	718	631	607	14	4
Venitul total din exploatare pe	8.456 USD	7.811 USD	6.350 USD	8	23

Sursa: Walt Disney Company, *Raport anual* (2008).

Produse de consum (8 la sută). Venitul din exploatare a fost obținut din rețele media (57 la sută), parcuri și stațiuni (23 la sută), Studio Entertainment (13 la sută) și produse de consum (9 la sută). Aceste procente dezvăluie un pic de slăbiciune în Studio Entertainment, deoarece acest segment creează 20 la sută din venituri, dar doar 13 la sută din veniturile operaționale.

Rețele media/Difuzare

Disney deține ABC Television Network, care include ABC Entertainment, ABC Daytime, ABC News, ABC Sports, ABC Kids, Touchstone Television și ABC Radio. De asemenea, inclus în acest segment, Disney deține ESPN, Disney Channel, ABC Family, Toon Disney, SOAPnet și Buena Vista Television. Disney deține participații în Lifetime

ANEXA 5 Venituri și venituri din exploatare pe regiune

(în milioane)	2008	2007	2006
Venituri			
Statele Unite și Canada	28.506 USD	27.286 USD	26.027
Europa	6.805	5.898	5.266
Asia Pacific	1.811	1.732	1.917
America Latină și altele	721	594	537
	37.843 USD	35.510 USD	33.747 USD
Venitul din exploatare pe segment			
Statele Unite și Canada	6.472 USD	6.026 USD	4.797
Europa	1.423	1.192	918
Asia Pacific	386	437	542
America Latină și altele	175	156	93
	8.456 USD	7.811 USD	6.350 USD

Servicii de divertisment, A&E Television Networks, E! Divertisment, ESPN, History Channel, The Biography Channel, Hyperion Books și Disney Mobile.

Creșterea veniturilor din acest segment s-a datorat în principal creșterii operatorilor de cablu și satelit, care sunt în general derivate din taxele percepute pe abonat, creșterile contractuale ale tarifelor și tarifele mai mari de publicitate la ESPN. Creșterea veniturilor din

Source: Walt Disney Company, *Annual Report* (2008).

difuzare s-a datorat creșterii rețelei de televiziune ABC și creșterii vânzărilor de seriale Touchstone Television, precum și creșterii veniturilor din publicitate la ora de maximă audiență. Creșterea vânzărilor de la serialele Touchstone Television a fost ca urmare a sindicarii internaționale mai mari și a vânzărilor de DVD-uri ale dramelor de succes precum *Lost, Grey's Anatomy* și *Desperate Housewives,* precum și a taxelor de licență mai mari de la terți conduse de *Scrubs,* care și-a încheiat cel de-al cincilea sezon de televiziune în rețea.

Două rețele TV majore ale Disney (ABC și ESPN) au încheiat recent un acord cu operatorul de cablu Cox Communication prin care aceste companii oferă acum emisiuni de succes și jocuri de fotbal la cerere. Deși publicitatea în rețea este o sursă de venituri suplimentare pentru radiodifuzori, ea necesită selectivitate pentru taxarea fiecărui episod. Video-on-demand este o industrie majoră și este de așteptat să crească la 3,9 miliarde USD până în 2010.

Disney a dezvăluit recent Disney Xtreme Digital, un site de rețea destinat copiilor sub 14 ani. Acest serviciu va concura cu MySpace (deținut de News Corporation). Disney a raportat o creștere a venitului net din al doilea trimestru fiscal 2009, în principal ca urmare a câștigurilor puternice la rețeaua de cablu ESPN. Veniturile mai mari din publicitate se reflectă datorită programării NASCAR la ESPN, a unei creșteri la ABC Family, în principal din cauza ratelor mai mari, a altor venituri mai mari din vânzările de DVD-uri în principal de la *High School Musical* și a unei soluții favorabile a unei cereri cu un distribuitor internațional.

Anexa 6 oferă informații specifice pe segmente pentru divizia de rețele media. Posturile de televiziune interne ale Disney sunt enumerate în Figura 7. Operațiunile rețelelor media internaționale ale Disney sunt descrise în Figura 8. În orele de maximă audiență, ratele mai mari de publicitate și stocul vândut au fost parțial compensate de ratingul mai scăzut din unele dintre probleme. Vânzările crescute ale producțiilor ABC Studios au reflectat vânzări internaționale și DVD mai mari de drame de succes precum *Desperate Housewives, Grey's Anatomy* și *Ugly Betty.*

Parcuri și stațiuni

Disney deține și operează Walt Disney World Resort & Cruise Lines în Florida, Disneyland Resort în California, facilități ESPN Zone în multe state, 17 hoteluri la Walt Disney World Resort, Disney's Fort Wilderness Camping and Recreation, Downtown Disney, Disney's Wide World of Sports, Disney Cruise Line, 7 Disney Vacation Club Resorts, Adventures by Disney și 5 locații de stațiune cu 11 parcuri contine . Cu parcuri tematice, Disney deține 51% din proprietatea Disneyland Resort Paris,

ANEXA 6 Segmentul rețelei media: venituri și venituri din exploatare

(în milioane)	2008	2007	2006	Schimba 2008 vs. 2007	Schimba 2007 vs. 2006
Venituri:					
Rețele de cablu	10.041	9.167 USD	8.159	10%	12%
Difuzare	6.075	5.937	6.027	2%	(1)%
	16.116 USD	15.104 USD	14.186 USD	7%	6%
Venit operațional pe segment:					
Rețele de cablu	4.100	3.577 USD	3.001	15%	19%
Difuzare	655	698	480	(6)%	45%
	4.755 USD	4.275 USD	3.481 USD	11%	23%

Source: Walt Disney Company, *Annual Report* (2008).

EXHIBITUL 7 Posturile de televiziune interne ale Disney

Piaţă	Postul TV	Canal analogic	Clasamentul pieței de televiziune
New York, NY	WABC-TV	7	1
Los Angeles, CA	KABC-TV	7	2
Chicago, IL	WLS-TV	7	3
Philadelphia, PA	WPVI-TV	6	4
San Francisco, CA	KGO-TV	7	6
Houston, TX	KTRK-TV	13	10
Raleigh-Durham, NC	WTVD-TV	11	28
Fresno, CA	KFSN-TV	30	55
Flint, MI	WJRT-TV	12	66
Toledo, OH	WTVG-TV	13	72

Sursa: Walt Disney Company, *Formularul 10K* (2008).

ANEXA 8 Rețelele internaționale prin cablu prin satelit și operațiunile de difuzare Disney

Proprietate	Abonați autohtoni estimați (în milioane) (1)	Abonați internaționali estimați (în milioane) (2)	Numărul de canale	Procent de proprietate
ESPN				
ESPN (1)	98	—		80,0
ESPN2	97	—		80,0
ESPN Classic	63	—		80,0
ESPNEWS	67	—		80,0
ESPN Deportes	4	—		80,0
ESPNU	20	—		80,0
Canalele Disney din întreaga				
Disney Channel	97	78	30	100,0
Casa de joacă Disney	—	32	19	100,0
Toon Disney	71	19	9	100,0
Jetix Europa	—	52	25	73.3
Jetix America Latină	—	20	4	100,0
Hungama	—	7	1	100,0
Familia ABC	97	—	1	100,0
SOAPnet	70	—	1	100,0
A&E				
A&E	97	—	1	37,5
Canalul Istoriei	97	—	1	37,5
Canalul Biografiei	52	—	1	37,5
Istorie Internațională	52	—	1	37,5
Durata de viață				
Televiziune pe viață	97	—	1	50,0
Rețeaua de film pe viață	66	—	1	50,0
Femei reale pe viață (2)	11	—	1	50,0

(1) Numărul estimat de abonați din SUA conform Nielsen Media Research din septembrie 2008.

Sursa: Walt Disney Company, *Formularul 10K* (2008).

EXHIBITUL 9 Ofertele Disney în parcuri și stațiuni

Walt Disney World Resorts	Disneyland Resort	Disneyland Resort Paris	Hong Kong Disneyland Resort	Tokyo Disney Resort	Disney Cruise Line	ESPN	Walt Disney Imaginea zonei
Epcot	Disneyland	Parcul Disneyland	Hong Kong Disneyland	Tokyo Disneyland			
Disney-MGM Studiouri	Disneyland California Aventură	Walt Disney Studiouri	Stațiune Facilităţi	Tokyo DisneySea			
							Parc
Magic Kingdom Resort							
	Facilităţi						
Disney Animal							
Regatul							
Facilități stațiunii							

Sursa: Walt Disney Company, *Formularul 10K* (2008).

43% deținere în Hong Kong Disneyland, 100% proprietate în Tokyo Disney Resort, precum și Disneyland atât în California, cât și în Florida. Anexa 9 rezumă principalele parcuri și stațiuni ale Disney.

Veniturile Disney la divizia Parcuri și Stațiuni au crescut cu 7% în 2008, sau 701 milioane dolari, la 10,6 miliarde dolari, datorită creșterilor de 483 milioane dolari și, respectiv, 218 milioane dolari la stațiunile sale interne și, respectiv, internaționale. Veniturile din Parcurile și stațiunile naționale au crescut din cauza cheltuielilor crescute ale oaspeților, a frecvenței la parcurile tematice și a ocupării hotelurilor, precum și a vânzărilor mai mari la Disney Vacation Club. Cheltuielile mai mari ale oaspeților s-au datorat unui tarif mediu zilnic mai ridicat pentru camerele de hotel, prețurilor medii mai mari ale biletelor și cheltuielilor mai mari de mărfuri în ambele stațiuni.

Disneyland Resort Paris a înregistrat venituri crescute, compensate de o scădere la Hong Kong Disneyland Resort din cauza frecvenței mai scăzute la parcurile tematice. O parte din creșterea veniturilor sa datorat impactului favorabil al conversiei valutare (slăbirea dolarului SUA față de euro). Venitul din exploatare din segmentul Parcuri și stațiuni a crescut cu 11%, sau cu 524 milioane USD, la 1,897 miliarde USD. Anexa 10 prezintă prezența Disney, cheltuielile pe cap de locuitor pentru oaspeții parcului tematic și statisticile hotelurilor pentru proprietățile sale interne:

ANEXA 10 Date despre parcurile și stațiunile Disney (2008 vs. 2007)

	Stațiunile Coastei de Est		Statiuni Coasta de Vest		Total stațiuni interne	
	FY 2008	FY 2007	FY 2008	FY 2007	FY 2008	FY 2007
Creșterea Prezenței	6%	5%	(1)%	6%	3%	5%
Creșterea cheltuielilor pe cap de locuitor pentru	3%	1%	2%	8%	3%	3%
Ocupare	89%	86%	92%	93%	89%	87%
Nopți disponibile în cameră (în mii)	8.614	8.834	810	810	9.424	9.644

Source: Walt Disney Company, *Annual Report* (2008).

Cheltuieli pentru oaspeți pe cameră	217 USD	211 USD	309 USD	287 USD	225 USD	218 USD

De asemenea, compania găzduiește tururi VIP (se aplică taxe suplimentare), oferind servicii cu valoare adăugată, cum ar fi numărul de atracții acoperite împreună cu tururi cu ghid personal, locuri preferate și acces direct la curse. Compania oferă, de asemenea, pachete de oferte pentru marile corporații și școli.

Disney intenționează să-și schimbe conceptul de parcuri tematice de la mase la o perspectivă mai concentrată. Această mișcare îi permite lui Disney să ofere mai multe parcuri tematice și stațiuni de sine stătătoare în orașe și stațiuni pe plajă, precum și districte cu amănuntul și restaurante cu marca Disney și parcuri mai mici și mai sofisticate. Acest lucru permite companiei să folosească numele mărcii Disney să se extindă în alte domenii ale afacerii de turism. Compania a construit case de vacanță în comun în locuri populare din Statele Unite. Unele dintre provocările acestei strategii de marketing au fost adaptarea atracțiilor de nișă la piețele locale, păstrând în același timp reputația mărcii Disney. Cu toate acestea, există o provocare de a evita canibalizarea parcurilor și atracțiilor existente. Scopul ar fi intrarea pe noi piețe fără a dăuna sau a canibaliza brandul Disney.

Studio Entertainment

Disney produce filme de acțiune live și animate, programare direct-to-video, înregistrări muzicale și piese de teatru live. Filmele Disney sunt distribuite sub denumirile Walt Disney Pictures and Television, Touchstone Pictures, Hollywood Pictures, Miramax Films și Buena Vista Home Entertainment International, care include Walt Disney Records, Buena Vista Records, Hollywood Records, Lyric Street Records și Disney Music Publishing. Disney deține Pixar, un lider al animației pe computer și produce lungmetraje de animație sub bannerul Disney și Pixar. Compania produce, de asemenea, piese de teatru, înregistrări muzicale și evenimente de divertisment live. În septembrie 2008, Disney a lansat 928 de filme de lungă durată, 80 de lungmetraje animate și 546 de scurtmetraje de desene animate. Ofertele de produse includ Pay-Per-View, Televiziune cu plată, Televiziune gratuită, Televiziune cu plată 2 și Televiziune internațională.

Produse de consum

Segmentul Produse de larg consum include parteneri cu licențe, producători, editori și retaileri din întreaga lume care proiectează, promovează și vând o mare varietate de produse bazate pe personaje Disney noi și existente. Ofertele de produse sunt Licențiere pentru produse și publicații pentru personaje, Cărți și reviste, Jocuri Buena Vista, DisneyShopping.com și Magazinul Disney. Produsele includ cărți, jocuri interactive, alimente și băuturi, artă plastică, îmbrăcăminte, jucării și chiar decor pentru casă.

În 2008, veniturile din acest segment au crescut cu 26% la 2,9 miliarde USD. Creșterea vânzărilor la magazinele Disney s-a datorat achiziției magazinelor Disney din America de Nord. Creșterea vânzărilor la licențiere pentru marfă a fost determinată de redevențe mai mari câștigate pentru mai multe categorii de produse.

Venitul din exploatare al acestui segment a crescut cu 14%, până la 718 milioane USD, în mare parte din cauza creșterii la Licențierea de marfă, parțial compensată de o scădere la Magazinele Disney, ca urmare a achiziționării Magazinelor Disney din America de Nord. În aprilie 2008, Disney a achiziționat stocuri, îmbunătățiri ale locațiilor și anumite active fixe ale Disney Stores America de Nord pentru aproximativ 64 de milioane de dolari. Achiziția a inclus asumarea închirierii a 229 de magazine.

Concurenţă

Concurenții Disney diferă în fiecare segment de afaceri. Time Warner este un concurent major al Disney și este compus din cinci divizii: AOL, Cable, Filmed Entertainment, Networks și Publishing. Time Warner deține Time Inc., AOL, Warner Brothers și TBS Networks. Walt Disney este, în general, clasificat ca Divertisment-Diversificat, care concurează direct cu Time Warner, Inc. (după cum se arată în Anexa 11).

CBS Corporation și News Corporation concurează direct cu Walt Disney Company în segmentul Media Network, dar nu sunt rivali în segmentele Consumer Products și Parks and Resorts. CBS Corporation a făcut parte din Viacom, Inc., dar acum operează independent sub CBS Corp. News Corporation este o companie internațională diversificată de media și divertisment care operează în opt segmente: Filmed Entertainment,

ANEXA 11 Disney vs. industrie: date comparative

	DIS	CBS	TWX	Industrie
Capitalizarea pieței	39,00B	4.31B	26,28B	499,59
# de angajați	150.000	25.920	87.000	7,51K
Creștere trimestrial	- 8,20%	- 6,20%	- 2,70%	5,10%
Venituri	36,99 miliarde	13,95B	46,98B	930,87 M
Marja brută	17,81%	37,99%	41,92%	41,92%
EBITDA	8,18 miliarde	2,69B	13.34B	166,44 M
Opera Margini	17,81%	15,48%	18,62%	10,39%
Venitul net	4,02 miliarde	- 11,67B	- 13.40B	N / A
EPS	2.100 USD	- 17.428	- 11.224	N / A

DIS = Compania Walt Disney
CBS = CBS Corporation
TWX = Time Warner Inc.

Sursa: Pe baza finance.yahoo.com (aprilie 2009).

Televiziune, programare prin cablu, televiziune directă prin satelit, reviste și inserturi, ziare, editări de cărți și altele. Datorită restructurării corporative recente atât pentru CBS Corporation, cât și pentru News Corp., nu există date din industrie disponibile în scopuri de comparație. În continuare, discutăm despre competiția pentru fiecare segment al Walt Disney.

Concurență: Rețele media/Broadcasting

Industria media globală este o afacere de un trilion de dolari care include publicitate, firme de cablu, ziare, radio și televiziune. Această industrie este dominată de conglomeratele Walt Disney, Time Warner, Inc., New York Times, News Corp. și CBS Corporation. De obicei, aceste companii prosperă în anii electorali datorită veniturilor mari din publicitate investite de politicieni. Evenimentele speciale precum Jocurile Olimpice generează, de asemenea, venituri suplimentare din publicitate pentru astfel de companii.

Disney concurează pentru telespectatori în primul rând cu alte rețele de televiziune, posturi de televiziune independente și alte medii video, cum ar fi serviciile de programe de televiziune prin cablu și prin satelit, DVD-uri, jocuri video și internet. Rețelele radio concurează, de asemenea, cu alte posturi de rețea radio și servicii de programare. Disney concurează, de asemenea, cu alte mijloace de publicitate, cum ar fi ziare, reviste, panouri publicitare și internet.

Figura 12 dezvăluie câțiva concurenți importanți ai Disney în acest segment de afaceri, precum și procente care indică atractivitatea locației respective pentru consumatorii cu vârsta cuprinsă între 18 și 24 de ani.

CBS Corp. este compus din cinci segmente: Televiziune, Radio, În aer liber, Interactiv și Publicare. CBS Television este compusă din CBS Network și propriile posturi de televiziune,

EXHIBITUL 12 Firme rivale Disney în rețele media/difuziune

Concurenți majori	% atractivitate*
Rețele de descoperire	72%
Rețele media Disney/ESPN	68%
Rețele MTV	52%
Turner Entertainment Networks	48%
Rețele Scripps	43%
Cablu universal NBC	39%
Rețele de cablu Comcast	34%
Fox Cable Networks	31%

*Pentru consumatorii cu vârsta cuprinsă între 18 și 24 de ani.

Sursa: Pe baza *Știrilor Multicanal* 28, nr. 10 (2007): 30; ISSN: 0276-8593.

producție de televiziune și sindicare, Showtime și CSTV Networks. În 2008, segmentul de televiziune al CBS a contribuit cu 64% din veniturile totale ale companiei (aproximativ 8,99 miliarde USD). Segmentul Radio obține venituri în principal din vânzările de publicitate. În 2008, segmentul Radio a generat 11% din veniturile totale ale CBS (aproximativ 1,5 miliarde de dolari).

News Corp., cu venituri de 33 de miliarde de dolari, operează în opt segmente industriale: divertisment filmat, televiziune, programare prin cablu, televiziune prin satelit, reviste și inserturi, ziare, editări de cărți și altele. Pentru anul fiscal 2008, divertismentul filmat, televiziunea, programarea prin cablu și televiziunea directă prin satelit au contribuit cu aproximativ 65% sau 21,2 miliarde de dolari la veniturile totale ale companiei. Compania s-a îndreptat agresiv către tehnologii digitale precum bandă largă, mobilitate, stocare și wireless. News Corp. deține MySpace.com, unul dintre cele mai populare rețele sociale de pe Internet, și IGN.com (un site de jocuri și divertisment). Fox TV, deținută de News Corp., se clasează drept una dintre cele mai populare rețele de televiziune, cu o audiență medie de 7,6 milioane în fiecare seară, urmată de CBS cu 6,7 milioane de telespectatori în fiecare oră de maximă audiență, ABC de la Walt Disney Company cu 5,4 milioane de telespectatori pe noapte și în cele din urmă NBC (deținută de General Electric Company) cu 4,8 milioane de telespectatori în fiecare perioadă de prime-time. News Corp. a achiziționat recent Dow Jones & Company și Liberty Media Corporation, care includeau aproximativ 41% din participarea DIRECTV Group, Inc.

Segmentele de media și divertisment ale Time Warner includ AOL, Cable, Filmed Entertainment, Networks și Publishing. Segmentul de cablu oferă în primul rând servicii video analogice și digitale și servicii avansate, cum ar fi VOD și HDTV cu set-top box echipat cu recordere video digitale. Segmentul Filmed Entertainment produce și distribuie filme cinematografice și emisiuni de televiziune. Segmentul de rețea constă din serviciile de programare de televiziune cu plată HBO și Cinemax. Segmentul Publishing publică reviste și site-uri web într-o varietate de domenii și are o alianță strategică cu Google, Inc. Anexa 13 demonstrează veniturile Time Warner pe segment.

Competiție: parcuri și stațiuni

Parcurile tematice și stațiunile Disney concurează cu toate celelalte forme de divertisment, cazare, turism și activități recreative. Mulți factori necontrolați pot influența profitabilitatea industriei timpului liber, cum ar fi condițiile economice, inclusiv ciclul de afaceri și fluctuațiile cursului de schimb; tendințele industriei de turism; cantitatea de timp liber disponibil; prețurile petrolului și transportului; și tiparele vremii. Sezonalitatea este o altă preocupare pentru acest segment, deoarece toate parcurile tematice și facilitățile asociate stațiunii sunt operate pe tot parcursul anului. Frecvența maximă și gradul de ocupare a stațiunii apar, în general, în lunile de vară, când au loc vacanțele școlare și în perioada de început de iarnă și de primăvară.

Potrivit unui sondaj realizat de Asociația Internațională a Parcurilor și Atracțiilor de Distracție (IAAPA), există peste 400 de parcuri de distracție în Statele Unite, generând venituri de aproximativ 11,5 miliarde de dolari. Regatul Magic de la Walt Disney World din Florida a fost cel mai vizitat parc de distracții din lume. Parcurile de distracții din Statele Unite angajează aproximativ 500.000 de angajați sezonieri și pe tot parcursul anului.

ANEXA 13 Time Warner, Inc., Venituri (în milioane) pe segmente (2007)

Segment	Venituri	Procentul vânzărilor totale	Venitul din exploatare
Cablu	17.200 USD	35.44	$ (11.782)
AOL	4.165	8,58	(1.147)
Divertisment filmat	11.398	23.49	823
Rețele	11.154	23.00	3.118
Publicare	4.608	9.49	(6.624)
Total	48.525		

Sursa: Time Warner Inc., *Form 10K* (2008).

A doua cea mai mare companie de parcuri de distracții după Disney este Six Flags, Inc., cu sediul în Oklahoma City, Oklahoma, cu 20 de parcuri în Statele Unite, Mexic și Canada și în curând în Dubai și Qatar, cu venituri de peste 1 miliard de dolari (2008). Six Flags a achiziționat recent Dick Clark Productions, care deține hituri de televiziune precum *American Music Awards, Golden Globe Awards, Academy of Country Music Awards, Dick Clark's New Year's Rockin' Eve* și *So You Think You Can Dance.*

Ocean Park din Hong Kong a concurat agresiv cu Disney. Ocean Park este un parc

tematic care se întinde pe peste 870.000 de metri pătrați și primește peste 5 milioane de turiști în fiecare an. În martie 2009, Ocean Park a lansat două noi locații de vizitare a obiectivelor turistice în Shanghai pentru a atrage turiști din regiuni precum Delta râului Yangtze. Ocean Park are avantajul de a înțelege piața locală, deoarece sunt în afaceri de mai bine de 30 de ani. Acestea oferă o gamă largă de facilități de transport pentru a lega Hong Kong-ul cu orașele importante din Delta râului Pearl. În 2008, Ocean Park a stabilit un birou în Shanghai. Ocean Park plănuiește să finalizeze construcția a patru noi atracții tematice de călătorie între 2010 și 2013. De asemenea, se pare că locuitorii din Hong Kong nu sunt foarte impresionați de versiunea mică a Disney construită acolo, deoarece mulți au vizitat Disneyland din Tokyo sau Anaheim, California. Disney la mijlocul anului 2009 a ajuns la un acord cu guvernul din Hong Kong pentru a extinde Hong Kong Disneyland. Guvernul respectiv deține 57% din acel parc tematic Disney.

Concurență: Studio Entertainment

Succesul operațiunilor Studio Entertainment depinde în mare măsură de gusturile și preferințele publicului . Rezultatele operaționale fluctuează din cauza momentului și performanței lansărilor pe piețele cinematografice, de divertisment la domiciliu și de televiziune. Datele de lansare sunt determinate de competiție și de perioada de vacanță și de vacanță. Multe companii produc și/sau distribuie filme de teatru și de televiziune, exploatează produse pe piața de divertisment la domiciliu, oferă servicii de programare de televiziune cu plată și sponsorizează teatrul live. Disney concurează, de asemenea, pentru a obține talente creative și performante, proprietăți de poveste, suport pentru agenții de publicitate, drepturi de difuzare și cotă de piață.

Filmele au fost din istorie un divertisment la preț rezonabil pentru familii și cuprind peste 150 de miliarde de dolari în venituri anual. Cele mai importante regiuni care contribuie la această industrie sunt Statele Unite (49,8%), Europa (33%) și Asia și țările în curs de dezvoltare (14%). Consolidarea a fost foarte comună în industria filmului și a divertismentului. Ca atare, câteva companii domină industria și controlează producția și distribuția majorității filmelor, inclusiv: Warner Brothers (17,10%), Walt Disney (11,70%), Twentieth Century Fox (10,3%), Viacom (6,3%) și altele (54,6%).

Concurență: Produse de larg consum

Concurenții principali ai Disney în acest segment sunt Warner Brothers, Fox, Sony, Marvel și Nickelodeon. Disney concurează în comercializarea personajelor și în alte activități de licențiere, publicare, interactive și de vânzare cu amănuntul cu alți licențiatori, editori și comercianți cu amănuntul de nume de personaje, mărci și celebrități. Disney este probabil cel mai mare licențiator la nivel mondial de mărfuri bazate pe personaje și producător/distribuitor de produse legate de filme pentru copii bazate pe vânzările cu amănuntul. Rezultatele operaționale pentru afacerile de licențiere și distribuție cu amănuntul sunt influențate de comportamentul sezonier de cumpărare a consumatorilor și de momentul și performanța lansărilor în cinematografe animate.

Risc

O gamă largă de factori ar putea afecta în mod semnificativ viitorul și performanța Disney, cum ar fi:

1. O recesiune prelungită în Statele Unite și alte regiuni ale lumii ar putea avea un efect negativ asupra afacerii companiei.
2. Succesul afacerii depinde de capacitatea de a crea și distribui în mod consecvent programe/produse (filme, filme, programe, atracții în parcuri tematice, servicii de stațiune și produse de consum) pe care le doresc consumatorii. Ca atare, sunt necesare investiții mari în astfel de oferte de produse/servicii pentru a câștiga acceptarea și atenția consumatorilor.
3. Schimbări în tehnologie și în consumul consumatorilor.
4. Tehnologii precum peer-to-peer, transmisia digitală de mare viteză, înregistratoarele video digitale ilegale și așa mai departe sunt vulnerabile la piraterie. Disney trebuie să aloce resurse substanțiale pentru a-și proteja proprietatea intelectuală.
5. Schimbările în călătoriile și turismul ar putea avea un impact asupra afacerii companiei, cum ar fi condiții meteorologice nefavorabile, dezastre naturale, atacuri teroriste, preocupări legate de sănătate, preocupări internaționale, evoluții politice sau militare și război.
6. Rate ridicate ale șomajului.

Sursa: The Walt Disney Company, *Form 10K* (2008).

Concluzie

Venitul net al Walt Disney a scăzut cu 26% pentru al treilea trimestru (2009), fără nicio divizie sau segment al companiei care să raporteze o creștere. Divizia cu cele mai slabe performanțe pentru trimestrul a fost Movie Studio, care a raportat o pierdere operațională de 12 milioane de dolari la o scădere a veniturilor cu 12%. Vânzările de DVD-uri Disney au încetinit dramatic.

Pe măsură ce recesiunea economică persistă și consumatorii cheltuiesc în continuare bani pe ceea ce au nevoie și nu pe ceea ce își doresc, Disney are nevoie de un plan strategic clar pentru viitor. Acţionarii nu doresc să vadă o repetare a rezultatelor de tipul trimestrului trei ale firmei. Să presupunem că Disney vă solicită asistența în elaborarea unui plan strategic. Ajută-l pe Disney să-și inverseze scăderea veniturilor.

Referințe

Datamonitor Industry Research Market finance.yahoo.com
Ziua de afaceri a investitorilor
Multichannel News, disponibil de la www.multichannel.com News Corporation, disponibil de la www.newscorp.com The *Wall Street Journal*, disponibil de la www.wsj.com The Walt Disney Company, disponibil de la www.disney.com TheStreet.com, disponibil de la www.thestreet.com Time Warner, Inc., disponibil de la www.timewarner.com Standard & Poor's, disponibil de la wwwcomstandardandpoors. *USAToday.com*, disponibil pe www.usatoday.com

Merryland Amusement Parc - 2009

Gregory Stone
Universitatea Regent

În septembrie 2009, grupul de advocacy „Support Merryland" a început să atragă interesul publicului în istoricul parc de distracții Merryland. Anthony (Tony) Kenworthy este în - prezent aliniat cu acest grup de conservare istorică din Kansas în scopul de a câștiga influența guvernului federal asupra desemnării „sit istoric", care ar ajuta la asigurarea proprietății și a activelor acesteia pentru potențialii investitori în scopul refacerii sitului. Există, de asemenea, un interes din ce în ce mai mare la nivel de bază în Kansas pentru a vedea Merryland restabilit la zilele sale anterioare de splendoare asemănătoare carnavalului. Tony este pe deplin conștient de acest sentiment de stat și intenționează să-l folosească pentru a avansa o inițiativă bazată pe stat în acest scop.

Tony trebuie să ia o decizie! Proprietarii Parcului de distracții Merryland, un „50 de acri de distracție!" parcul de distracții situat în Kansas City, au scos din nou atracția la vânzare după mai multe încercări eșuate de a redeschide parcul. Merryland și-a închis oficial porțile de intrare pentru public în 2009. Dacă Tony așteaptă prea mult, visul său colosal de parc tematic se va vaporiza. Dacă acționează prea repede, ar putea obține cheile Titanicului .

Managementul financiar defectuos și alți factori au contribuit la decizia proprietarilor de a închide și de a vinde parcul. Tony are trei opțiuni de investiții, iar investitorii asociați cu fiecare sunt gata să se miște, chiar și în fața performanței slabe ale parcului sau, în acest caz, a performanțelor inexistente. Magia antreprenorială a lui Tony este exact ceea ce are nevoie parcul de distracții, dacă nu mai mult de un miracol antreprenorial. Parcul este perfect pentru a oferi activități distractive copiilor cu dizabilități – pasiunea personală a lui Tony.

Prima opțiune a lui Tony este să cumpere parcul, să facă renovarea și să-l redeschidă sub conducerea lui. Altria, o corporație importantă, a oferit toți banii de care are nevoie pentru a face achiziția reprezentând a doua opțiune a lui Tony. În cele din urmă, un consorțiu local de antreprenori îi oferă mai mult control, dar mult mai puțini bani. Alegerea opțiunii potrivite ar putea face sau distruge cariera lui Tony, finanțele, viața, reputația și chiar relațiile personale.

Fundal

Merryland este un parc tematic/distracție local care a fost deschis inițial în 1955. Parcul a fost început și administrat timp de 33 de ani de Stanley Merry, un nepot al bărbatului după care a fost numit parcul. În 1988, Stanley Merry a murit și a lăsat parcul singurului său moștenitor, nora lui văduvă , Samantha Steinberg.

Samantha avea puțin interes să dețină și cu atât mai puțin să opereze un parc de distracții. Al doilea soț al ei, Alan, și-a asumat responsabilitatea pentru majoritatea operațiunilor de zi cu zi. Deși cuplul a operat parcul din 1988 până în 2008, inima Samanthai nu a fost niciodată în afacere. Bugetele de întreținere și numărul total de angajați au fost reduse anual în detrimentul operațiunilor parcului. În același timp, totuși, au continuat să crească anual taxele de intrare în parc, „pentru a suge până la ultimul ban pe care îl putem ieși din parc", potrivit Samantha.

Scăderea veniturilor și degradarea vizibilă a instalațiilor parcului i-au determinat pe proprietarii de mult timp Samantha și Alan Steinberg să scoată parcul la vânzare în toamna anului 2006, cu un preț cerut de 5,8 milioane de dolari pentru instalația de 50 de acri. Douăzeci dintre aceștia erau încă în pădure și câmpuri în spatele parcului tematic de 30 de acri.

Alte două grupuri au încercat fără succes să preia operațiunile și să mențină Merryland înainte ca parcul de distracții să se închidă oficial în 2009, dar ambele au constatat că costurile de renovare și costurile de operare au fost mult mai mari decât cele anticipate. Răspundere în creștere

costurile de asigurare au fost la fel de provocatoare. La sfârșitul anului 2007, Alan Steinberg, acum în vârstă de 85 de ani, și Samantha Steinberg, ea însăși în vârstă de 87 de ani, au avut din nou controlul total asupra parcului și își doresc un minim de 2 milioane de dolari de data aceasta.

„Trebuie să fie bani", a spus Samantha categoric. „De data aceasta nu există nicio închiriere sau păstrare a biletului." Ea a adăugat rapid că ea și soțul ei, totuși, vor lua în considerare propuneri de a face altceva cu terenul neamenajat, cum ar fi construirea unui sediu corporativ, extinderea parcului sau orice alt tip de oportunitate de dezvoltare.

Deși Merryland și-a închis porțile abia în 2009, de atunci a devenit o țintă pentru vandali, cu peste 20 de spargeri raportate recent. Poliția a arestat doi bărbați în urmă cu o lună, după ce au găsit svastice vopsite cu spray și alte graffiti pe clădiri. „Au fost cu adevărat nesăbuiți", s-a plâns Alan Steinberg. „Au răsturnat casele de bilete, au intrat în birou și au aruncat mobilier pe ferestre."

Tony, doar un alt tip antreprenor muncitor

Născut în Chesapeake, Virginia, Tony a absolvit Universitatea din Richmond cu o dublă specializare în economie și contabilitate. El a servit ca președinte al fraternității sale și a îmbunătățit calitatea generală a alimentelor, a serviciilor de casă, a negociat tarife mai bune pentru utilități și a realizat toate acestea fără a fi nevoie să crească ratele lunare ale chiriei membrilor.

Dragostea lui Tony pentru copiii din tabăra de vară

Între boboc și anul doi, unul dintre frații lui Tony l-a angajat să lucreze în timpul verii într-o tabără de tineri din estul Virginiei. Nu a durat mult până când Tony să-și lucreze din nou magia antreprenorială. El a jucat un rol esențial în a-i ajuta pe managerii taberei să stăpânească fluxul de numerar și un sistem mai bun de gestionare a cheltuielilor taberei. Pe măsură ce și-a - implementat noile inițiative de marketing, aceștia au măsurat rapid creșterea atât a noilor campere, cât și a veniturilor ulterioare generate din creșterea constantă a numărului de participanți la tabără.

El a fost liderul, eroul și a atras atenția încă o dată. Camperilor le-au plăcut programele de tabără, părinților le-au iubit tabăra, managerii taberei l-au iubit pe Tony și Tony a descoperit că îi plăcea cu adevărat să lucreze cu copiii. Tabăra a avut în sfârșit o identitate de marcă pe piață, un focus și câștiga o reputație pozitivă în întreaga comunitate și în stat. Deși lui Tony i-a plăcut să lucreze cu managerii de tabără, el a descoperit curând că singura lui dragoste adevărată a taberei a fost să lucreze cu camperii. El a prosperat în special văzându-i pe copii cu dizabilități abordând obstacolele lor și descoperindu-și talentele unice. Oportunitatea de sponsorizare corporativă pe care a creat-o a crescut semnificativ numărul de copii care au putut participa în sfârșit la tabără. Lucrul cu „copiii săi" îl făcea adesea să plângă în timp ce îi privea învățând despre abilitățile și abilitățile lor speciale.

Dragostea lui pentru copii și capacitatea lui de a-i face fericiți au făcut din aceasta slujba de vară perfectă de-a lungul carierei sale universitare. Sigur, salariul nu era cel mai bun, dar a apucat să lucreze cu frații săi din fraternitate. Tony a reușit să se distreze la fel de mult ca și în timpul zilei cu copiii. Încercările lui de „raid în chiloți" au stârnit ocazional furia și disprețul femeilor consiliere care credeau că ar fi trebuit să depășească de mult astfel de farse copilărești.

Absolvența universității ia adus lui Tony poziția de manager de afaceri pentru tabără. Munca a fost distractivă, dar nu a permis nivelul de implicare zilnică cu copiii și i-a fost foarte dor de asta. Poziția lui l-a adus, totuși, în contact sporit cu Jennifer, iar ea părea să se „încălzească" cu el. Conducerea unei organizații non-profit i-a limitat impulsul antreprenorial și l-a împiedicat să obțină dividende financiare din profiturile sporite pe care le-a adus operațiunii. Era mult mai mult capitalist, cu dorinta de a fi recompensat pentru o treaba bine facuta. Fără creativitate și oportunitatea de a inova, el și-a pierdut rapid motivația – mai ales în lumina lipsei de câștig financiar.

Tony ca manager de afaceri Showbiz Pizza

Slujba ca manager de afaceri pentru o franciză Showbiz Pizza din Camden, Virginia, din apropiere, a făcut ca ADN-ul antreprenorial al lui Tony să se angajeze din nou rapid. Franciza era o combinație de pizzerie, sală de jocuri și bar. Un favorit local pentru petrecerile de aniversare a copiilor și un loc pentru familiile din zonă pentru a petrece noaptea în familie, Tony a reușit să interacționeze mai frecvent cu copiii. Pe parcursul celor trei ani ca manager de afaceri, el a implementat numeroase mici schimbări operaționale care au crescut profitabilitatea corporativă (vezi Anexa 1).

El a încheiat un contract de închiriere cu un furnizor local pentru a dezvolta modelul de afaceri pentru a închiria echipamentele de jocuri către toate francizele din Virginia Showbiz. Acest lucru a permis Showbiz să ofere proprietarului/operatorilor săi cele mai actuale jocuri, reducând în același timp costurile de operare și reparații. De asemenea, a închis restaurantul la 22:00 pentru familii și copii, iar apoi a redeschis barul o oră mai târziu, până la 2 DIMINEAȚA, pentru ca localnicii să bea, să danseze, să se joace biliard, să joace jocuri video și să se distreze pentru adulți. Apoi Tony a auzit de la unul dintre frații săi din fraternitatea că parcul de distracții Merryland era de vânzare și a știut că jobul lui visat a sosit!

Vânzarea Merryland

În timpul încercării nereușite de vânzare și a exploatării subcontractate a Merryland, întreținerea generală a parcului a fost neglijată. Scăderea veniturilor a fost, de asemenea, atribuită interesului tot mai mare pentru atracțiile netradiționale ale parcurilor tematice, alimentat de costul benzinei și de condițiile economice din ce în ce mai dificile (a se vedea Anexa 1). Valorile imobiliare locale, lipsa întreținerii și nicio investiție nouă în parc au dus la o scădere constantă a valorilor din 2004 până în 2008 (a se vedea Anexa 2).

Alți patroni locali au fost mai dispuși să facă călătoriile mai lungi pentru a rămâne câteva zile sau o săptămână la parcuri tematice „mega" mai mari, cum ar fi Six Flags St. Louis, ca o vacanță de familie. Deși nu existau parcuri de distracții concurente direct în Kansas, familia Steinberg nu părea să înțeleagă niciodată pe deplin semnificația acelei oportunități (vezi Anexa 3). În consecință, micile centre de distracție de nișă cu sediul în mall-uri au început să apară. Cu cât mai mare, mai generos

ANEXA 1 Declarații de venit Merryland pentru 2004-2008

	2004	2005	2006	2007	2008
Venituri din vânzări	1.245.000	1.450.000	1.253.000	1.020.000	890.000
Costul mărfurilor vândute	310.000	465.000	403.000	323.000	301.000
Marja brută	935.000	985.000	850.000	697.000	589.000
Cheltuieli de exploatare	736.000	796.000	780.000	595.000	502.000
Venitul din exploatare	199.000	189.000	70.000	102.000	87.000
Cheltuiala cu dobanda	15.000	18.000	15.000	12.000	9.500
Venit net înainte de impozite	184.000	171.000	55.000	90.000	77.500
Impozite	73.600	68.400	22.000	36.000	31.000
Venitul net	**110.400**	**102.600**	**33.000**	**54.000**	**46.500**

Rapoarte financiare

	2004	2005	2006	2007	2008
Raportul curent	2.3	2.4	1.9	1.6	1.4
Raportul total de rotație a	1.5	1.7	1.3	1.1	0,9
Marja de profit net	0,089	0,071	0,026	0,053	0,052

Alte date

	2004	2005	2006	2007	2008
Angajatii	10 pline, 32 partea	10 pline, 35 parte	8 plin, 30 de părți	7 plin, 25 parte	5 pline, 30 de părți
Cheltuieli de întreținere	54.000	44.000	45.000	36.000	29.000
Numărul mediu de curse Funcționează pe zi	22	22	20	19	15

ANEXA 2 Bilanțul parcului de distracții Merryland 2005-2009

ACTIVE	AF 2005	AF 2006	AF 2007	AF 2008	AF 2009
Active circulante					
Numerar	102.600 USD	33.000 USD	54.000 USD	46.500 USD	0 USD
Alte active circulante	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD
Total active curente =	**102.600 USD**	**33.000**	**54.000 USD**	**46.500 USD**	**0 USD**

PROPRIETATE, INSTALAȚII ȘI ECHIPAMENTE	AF 2005	AF 2006	AF 2007	AF 2008	AF 2009
Teren	4.225.675 USD	3.877.925 USD	2.722.583 USD	2.077.748 USD	1.893.932 USD
Îmbunătățiri funciare	37.500 USD	32.250 USD	25.500 USD	5.000 USD	0 USD
Clădiri	202.600 USD	183.000 USD	172.000 USD	156.500 USD	125.000 USD
Echipament (călătorii)	425.000 USD	375.000 USD	325.000 USD	225.000 USD	175.000 USD
Total Prop Pint & Eqmt =	**4.890.775**	**4.468.175**	**3.245.083 USD**	**2.464.248**	**2.193.932**
Active totale =	**4.993.375 USD**	**4.501.175 USD**	**3.299.083 USD**	**2.510.748 USD**	**2.193.932 USD**

RESPONSABILITĂȚI ȘI CAPITAL	AF 2005	AF 2006	AF 2007	AF 2008	AF 2009
Datorii curente					98.783 USD
Creanţe	75.702 USD	80.950 USD	68.064 USD	89.325 USD	
Împrumut curent	72.146 USD	75.388 USD	72.466 USD	74.539 USD	107.414 USD
Alte curente Datorii	26.723 USD	28.943 USD	24.889 USD	29.385 USD	31.845 USD
Subtotal curent Datorii	**174.571 USD**	**185.281 USD**	**165.419 USD**	**193.249 USD**	**238.042 USD**
Datorii pe termen scurt	54.723 USD	50.630 USD	46.598 USD	42.554 USD	39.784 USD
Total datorii =	**229.294 USD**	**235.911 USD**	**212.017 USD**	**235.803 USD**	**277.826 USD**
Valoarea netă =	**4.764.081 USD**	**4.265.264 USD**	**3.087.066 USD**	**2.274.945 USD**	**1.916.106 USD**

EXHIBIT 3 Atracții de divertisment din Kansas

Nume	Adresa	Tip facilitate	Descrierea atractiei
All Star Aventuri (Est)	1010 N.Webb Road Wichita, KS 67206	amuzament Parc	Singurul parc de distracții din Wichita cu plimbări pentru copii și karturi.
Lumea Vestului Sălbatic	7300 North Wild West Drive Valley Center, KS 67147	Parc tematic	Cu cowboy și indieni, Wild West World este primul parc tematic important din Kansas și singurul sport din lume cu o temă complet occidentală. Parcul s-a deschis în mai 2007 și s-a închis în iulie 2007. Proprietarii săi au declarat faliment și sperau să vândă parcul pentru a se redeschide. Acele planuri au eșuat, însă. Călătoriile au fost vândute în alte
Zonkers	20070 W. Strada 151 Olathe, KS 66061	Parc tematic	Zonkers (anterior Jeepers!) este un parc tematic interior care servește familiilor cu copii de toate vârstele. Parcul oferă o combinație diversă de jocuri arcade și plimbări de distracție construite la scară pentru utilizare în interior. Plimbările includ popularul Python Pit (montagne russe), Yak Attack (mini-Himalaya), Venetian Carusel, Train și Banana Squadron (călătorie cu avionul)

EXHIBIT 4 Atracții de divertisment din Missouri

Nume	Adresa	Tip facilitate	Descrierea atractiei
Parcul Carusel	3834 W. 7th Street Joplin, MO 64801	amuzament Parc	Acesta este un parc de distracție pentru familii pentru tineri și bătrâni. Parcul oferă zeci de plimbări de distracție, două terenuri de golf în miniatură cu 18 găuri, cuști de bataie cu mai multe viteze, cele mai rapide go karturi din zonă, bărci cu bara de protecție cu stropire cu apă, o arcade interioară interesantă, zone interioare și exterioare pentru petreceri de
Dolar de argint Oraș	399 Indian Point Road Branson, MO 65616	Parcul tematic	Parcul pentru toate vârstele combină distracția sănătoasă de familie a unui parc tematic major cu atracția atemporală a meșteșugurilor și dedicarea pentru păstrarea culturii Ozarks
Șase steaguri St. Louis	Căsuța poștală 60 Eureka, MO 63025	Parcul tematic	Six Flags St. Louis este un parc de distracții major cu opt terenuri tematice ale aventurii. Cele șase steaguri care flutură deasupra parcului reprezintă țările și statele care au influențat istoria St. Louis - Franța, Spania, Marea Britanie (care avea la un moment dat jurisdicție asupra zonei), Illinois, Missouri și SUA. Parcul are peste 40 de atracții și zone de joc, mai mult de 25 de magazine alimentare și magazine de cadouri, spectacole live și un parc acvatic paradisic tropical numit Hurricane Harbour.
Lumi de distracție	4545 NE Worlds of Fun Drive Kansas City, MO 64161	Parcul tematic	Parcul are tematică în jurul cărții Jules Verne, *În jurul lumii în optzeci de zile* și este împărțit în cinci secțiuni majore - Scandinavia, Africa, Europa, Orientul și Americana. Plimbările, atracțiile, magazinele, spectacolele și restaurantele sunt denumite în funcție de tema zonei. Parcul are și un parc acvatic atașat numit Oceans of Fun.

Parcurile tematice, totuși, ofereau parcuri acvatice extrem de atractive, coaster-uri moderne de oțel, animatori și o gamă nesfârșită de promoții, reduceri și „pachete" de distracție pentru familie care au făcut să merite drumul de câteva sute de mile pentru a fi încântați și distrați (vezi Expoziția 4).

Lipsa de marketing și promovare a lui Merryland în locul prețurilor mai mari ale biletelor a contribuit și mai mult la scăderea interesului patronilor din curte. Alan și Samantha, spre deosebire de proprietarii anteriori, erau departe de nevoile, dorințele și dorințele în schimbare ale unei noi generații de copii, adolescenți și adulți în parcuri de distracție, care au început să prindă contur la începutul anilor 1990. Datele demografice ale clienților se schimbaseră, iar Merryland nu sa schimbat odată cu ei.

Soții Steinberg au inițiat un proces împotriva operatorilor interimari. În proces, ei l-au enumerat pe Louie clovnul drept unul dintre obiectele deteriorate sau luate din parc. Toți operatorii interimari au spus că nu știu nimic despre locul unde se află clovnul dispărut. Soții Steinberg încercau, de asemenea, să colecteze 450.000 de dolari în chirie și daune, dar foștii operatori au spus că nu datorează nimănui nicio chirie pentru nimic.

Roller Coasterul „Screamer" al lui Merryland

Pentru locuitorii din Kansas City, a existat un singur motiv pentru a merge la Merryland — roller coaster-ul! Unii oameni l-au poreclit „mașina de țipăt" și pe bună dreptate. Istoria „ Screamer" a reflectat o căutare constantă a tari mai mari și mai sfidătoare a morții.

Roller coasterul Screamer din Merryland Park a fost un produs al companiei Philadelphia Toboggan și unul dintre ultimele coaster-uri originale din lemn care au supraviețuit, proiectate de Herbert Paul Schmeck. Alături de Screamer, o altă atracție marca înregistrată a fost orga Wurlitzer din parc, cu Louie Clovnul în fața ei.

Patronii au iubit întotdeauna coasterul din lemn și ar jura că au observat o mare diferență în călătoria lui Merryland față de ceilalți. Deși nu era chiar atât de înalt și nu era la fel de rapid ca cei din alte parcuri, Merryland a compensat toate acele neajunsuri cu influența sa - mișcarea înainte și înapoi care a creat sentimentul „scăpat de sub control" de dezastru în așteptare, în special pe curbe. Acest lucru s-a datorat în primul rând tehnologiei

de ultimă oră a roților a lui Screamer.

Screamer a fost unul dintre primele coaster-uri care au avut o parte din tehnologia nou-dezvoltată de roți de coaster din zilele sale. Odată pornit, diferitele tipuri de roți de pe coaster lucrează împreună pentru a menține călătoria lină. Roțile de rulare ghidează coasterul pe pistă. Roțile de frecare controlează mișcarea de balansare laterală (mișcarea pe ambele părți ale căii de rulare). Ultimul set de roți menține coasterul pe pistă. Acestea l-ar fi ținut ferm lipit de șine chiar dacă ar fi fost răsturnat. Frânele cu aer comprimat îmbunătățite au oprit trenul pe măsură ce călătoria s-a încheiat, adăugând un oarecum ultim moment de fior proiectat neintenționat. Screamer a oferit un sentiment deosebit de dur, zgomotos și scăpat de sub control pentru călăreții săi, iar reputația sa era cunoscută în toată Kansas.

Interesul lui Tony pentru Merryland

Tony's crede că exploatarea unui parc tematic i-ar permite să deservească în mod direct copiii cu dizabilități și familiile acestora din Kansas și statele învecinate. În plus, ar avea propria sa afacere în care și-ar putea pune creativitatea și abilitățile inovatoare de marketing la lucru. Și, el ar putea obține o compensație proporțională cu munca și profiturile. Putea să obțină succesul financiar independent pe care nu îl obținuse încă, dar pe care încă îl și-a dorit foarte mult.

În timpul investigației sale privind achiziționarea parcului, Tony a descoperit că multe dintre curse erau vechi și deteriorarea lor s-a reflectat în bilanțurile companiei (vezi Anexa 2). Deși plimbările antice sunt considerate a fi o - caracteristică atractivă și distinctivă unică pentru un parc tematic, aceasta necesită, de asemenea, ca plimbările să fie într-o stare renovată de înaltă calitate. Nu a fost cazul celor de la Merryland. Numai întreținerea nu le-ar ajuta supraviețuirea; ar trebui întreprinsă o renovare majoră a tuturor curselor împreună cu infrastructura parcului.

Ar trebui să fie achiziționate și instalate mașini noi, împreună cu câteva atracții noi în parcurile principale. A trebuit să aibă loc și o renovare majoră a mai multor curse clasice, iar acestea au fost costisitoare pentru a rămâne fidele modelelor inginerești originale, schemelor de vopsea și formatului operațional. Multe dintre piesele de schimb de călătorie ar trebui să fie fabricate la comandă.

Consultanți în mișcare de rotație

Tony avea nevoie de un expert în parcurile de distracții, de preferință un antreprenor care cunoștea industria și ar putea vizita Merryland cu el. Atunci a găsit Rotational Motion, o companie cu sediul în Maryville, Tennessee, care vinde toate tipurile de atracții de distracție noi și folosite pentru parcuri tematice, carnavale, centre de familie și echipamente pentru locuri de divertisment bazate pe locații. De asemenea, au un inventar mare de curse disponibile pentru închiriere pe termen scurt sau lung și sunt dispuși să instaleze/închirieze pentru o săptămână, lună sau chiar până la un an.

James Millner, reprezentant de cont la Rotational Motion. a aranjat să-l întâlnească pe Tony la Merryland într-o zi de toamnă. „Parcul are peste 50 de ani, dar au acele carusele vechi și acel mare roller coaster vechi", a explicat Tony, arătând spre trenul de tip coaster parcat permanent. „Evident, unora le lipsește aprecierea pentru istoria roller coaster. Sigur, roller coaster-ul pare să se destrame în orice moment, dar localnicii spun că este încă unul dintre cele mai bune roller coaster pe care le-au călătorit vreodată. Acesta era unul dintre acele locuri în care puteai să mergi cu prietenii și familia în weekend-uri și să te distrezi!"

James a petrecut două zile întregi cu Tony evaluând cursele, iar estimările sale timpurii au indicat că renovările necesare nu puteau fi făcute pentru mai puțin de 5 milioane de dolari. Rotational Motion este un reparator complet de echipamente. Ei sunt specializați în lucrul cu cei mai buni ingineri din industrie pentru a se asigura că toate lucrările de restaurare sunt efectuate la standardele actuale de siguranță. Compania lor modernă are ateliere de mașini și facilități de fabricare capabile să lucreze cu mașini în orice stare de deteriorare. Toate lucrările lor de renovare se desfășoară sub conducerea inginerilor profesioniști structurali și electrici. Sistemul lor electric îndeplinește sau depășește întotdeauna standardele actuale ale Societății Americane de Testare și Materiale (ASTM).

„Acest loc ar fi trebuit să se închidă acum 10 ani, pe baza stării echipamentului", a deplâns James. El a continuat: „Simple și de modă veche sunt calități atrăgătoare, dar zdrențuite, ruginite și înfricoșătoare nu sunt. Merryland este dovada că această regiune trebuie să fie foarte rezistentă la schimbare."

Tony a explorat opțiuni pentru cei 20 de acri de teren din spatele parcului. El a argumentat că ar putea fi vândut unui parc industrial în expansiune pentru aproximativ 1 milion de dolari sau poate fi închiriat pentru o opțiune de venit pe termen lung. Discută cu antreprenorul cu privire la posibilitatea utilizării suprafeței în alte scopuri, acesta a menționat că terenul ar putea fi folosit și pentru extinderea parcului prin adăugarea mai multor plimbări sau chiar a unui parc acvatic.

James explică că mai multe curse, cum ar fi o plimbare pitorească cu trenul, pot fi adăugate pentru aproximativ 1 milion de dolari. El observă, totuși, că un parc acvatic va fi considerabil mai scump, costând mai mult de 10 milioane de dolari. Tony realizează curând că parcela de teren nu este suficient de mare pentru a adăuga atât un parc acvatic, cât și pentru a extinde parcul cu noi plimbări.

Soții Steinberg i-au trimis lui Tony un raport de psihografie a pieței care fusese pregătit pentru ei cu doi ani mai devreme de o clasă de marketing universitară locală. Tony crede că cea mai importantă informație din ea este că copiilor sub șapte le plac plimbările simple, în timp ce copiilor peste șapte (inclusiv adulții) doresc o varietate de plimbări, inclusiv atracții pe apă.

Opțiunile de cumpărare disponibile pentru Tony

Mai multe organizații cu legături cu Kansas City au un interes puternic, deși motivații diferite , pentru ca Merryland să continue. Cu toate acestea, fiecărui grup îi lipsește experiența în managementul parcurilor de distracție pentru a aborda în mod adecvat obstacolele cu care se confruntă operațiunea. Familia Steinberg i-a ținut informați cu privire la interesul lui Tony și, ulterior, l-au contactat pentru a discuta despre diferitele lor niveluri de interes. Pe măsură ce Tony s-a întâlnit cu fiecare, el a descoperit curând că trei opțiuni de finanțare pot fi potriviri bune pentru talentele pe care le poate aduce la Merryland.

Opțiunea 1: Oferta Cash de cumpărare a Altria

Un director executiv al Altria a devenit conștient de performanța de creștere a lui Tony cu Showbiz Pizza și a fost cu adevărat impresionat de capacitatea sa de a construi afaceri, profituri și cota de piață. Inițial, au vrut ca Tony să lucreze pentru ei, dar în curând și-au dat seama că el s-ar potrivi cel mai bine într-un cadru antreprenorial. Interesele lor expansive pe piața din SUA i-au făcut să fie conștienți de Merryland și nu a trecut mult timp până când au aflat de interesul lui Tony pentru parcul de distracții. O astfel de întreprindere ar contribui la diversificarea participațiilor corporative, oferind în același timp pătrundere pe piață.

Altria se întâlnește cu Tony și se oferă să suporte întregul cost al renovării și să adauge un parc acvatic, lucru pe care Altria îl consideră necesar pentru ca parcul să se redeschidă ca o operațiune profitabilă . Directorii financiari ai Altria îi apelează lui Tony și îi oferă să investească 25 de milioane de dolari în parcul existent. Această sumă va include prețul de achiziție, toate renovările necesare și noul parc acvatic. În plus, multe dintre atracțiile parcului vor fi incluse într-un nou „dom verde" eficient din punct de vedere climatic, pentru funcționare pe tot parcursul anului.

Tony este cu adevărat interesat, dar vrea să afle mai multe despre compania care face o ofertă atât de profitabilă. Cercetările sale descoperă că la 27 ianuarie 2003, Philip Morris Companies, Inc. și-a schimbat numele în Altria Group, Inc. Philip Morris USA era o subsidiară deținută în totalitate de Altria Group. Chiar și sub acest nou nume, Altria a continuat să dețină 100% din Philip Morris USA. În toamna anului 2003, Philip Morris și-a mutat sediul din New York la Richmond, Virginia.

Philip Morris SUA se despărțise de Philip Morris International în 2008. Scăderea rezultată a exporturilor de țigări l-a motivat pe Philip Morris să planifice închiderea fabricii sale de producție din Concord, Carolina de Nord și să mute toată producția internă la Richmond. Oprirea este planificată să fie finalizată până în 2010.

Unii consideră schimbarea numelui ca pe un efort al Altria de a sublinia asocierea sa istorică cu produsele din tutun. Altria a deținut anterior și Kraft Foods, dar a desființat compania în martie 2007 pentru a se concentra pe afacerile și produsele sale cu tutun. În ciuda problemelor cu care se confruntă Altria, vânzările sale continuă să crească, după cum arată creșterea veniturilor din al treilea trimestru din 2009 de 5%, până la 5,2 miliarde de dolari, în principal din vânzările mai mari ale mărcilor sale de țigări Phillip Morris din SUA.

Altria Group deține un interes economic și cu drept de vot de 28,7% în SABMiller, al doilea producător de bere din lume. Cu toate acestea, mai multe grupuri de consumatori au cerut boicotarea tuturor produselor Miller Beer pentru a face presiuni asupra Altria/Philip Morris pentru a înceta cu adevărat fumatul de către copii și adolescenți minori.

Condițiile specifice de finanțare ale Altria sunt de patru ori:

1. Parcul trebuie să promoveze doar linia de produse Altria. Aceasta va include afișarea numelui Altria în mod vizibil în jurul parcului, toate plimbările și chioșcurile de jocuri oferă premii care subliniază linia de produse Altria și interzicerea vânzării tuturor produselor concurenților.
2. În calitate de manager, Tony trebuie să ofere/onoreze bilete gratuite și/sau reduceri clienților care trimit un anumit număr de puncte din cutiile și pachetele de produse Altria.
3. Numele parcului trebuie schimbat în Altria Gardens and Water Park.
4. Altria vrea 10% din profitul brut. Aceștia sunt de acord să-i acorde lui Tony controlul total asupra operațiunilor, dar

insistă să se consulte cu ei înainte de a face o singură cheltuială de peste 50.000 de dolari. Altria va promova parcul tematic pe pachetele și cutiile sale de produse în timpul promoțiilor de pre- și începutul sezonului în martie și aprilie și din nou în iulie pentru un impuls de toamnă.

Opțiunea 2: Un consorțiu de antreprenori de afaceri locale

Un consorțiu de antreprenori locali din Kansas City îl contactează și pe Tony cu o ofertă de cumpărare a parcului. După ce au crescut cu Merryland ca parte a vieții lor comunitare, sentimentele puternice de nostalgie i-au motivat să ia în considerare investiția pentru a păstra Merryland ca sit istoric. Câțiva dintre ei sunt implicați activ în Kansas City Historical Preservation Society. I-au prezentat lui Tony următoarea ofertă:

1. Ei îi vor permite lui Tony să facă renovările în parcul existent și îl vor lăsa pe Tony să gestioneze și să controleze complet operațiunile zilnice.
2. Acești „capitalisti de risc" doresc 40% din venitul net al parcului, dar îi vor oferi lui Tony autonomie totală în conducerea operațiunilor zilnice ale parcului.
3. Ei doresc, de asemenea, ca cele 20 de acri suplimentare de teren să fie transmise controlului lor în scopuri suplimentare pe care nu le vor dezvălui. Ei afirmă că interesul lor principal în reconstruirea parcului este de a oferi oamenilor din Kansas și din statele învecinate aceeași experiență pe care au avut-o în timp ce creșteau.
4. Fiecare dintre investitori conduce în prezent cel puțin o altă afacere și garantează promovarea și publicitatea parcurilor prin acele întreprinderi existente.

Opțiunea 3: Obținerea unui împrumut

Ultima opțiune pe care Tony o consideră este să obțină el însuși un împrumut convențional pentru afaceri. Unul dintre foștii săi frați de fraternitate este un bancher de investiții în Norfolk, Virginia.

1. Acest prieten crede că Tony ar putea obține un împrumut pentru achiziționarea parcului fără nicio dificultate, dar nu crede că poate obține întreaga sumă necesară pentru a renova Merryland și a construi parcul acvatic. O anchetă inițială dezvăluie că Tony ar putea obține 9,2 milioane de dolari pentru achiziție și renovări.
2. Prietenul său crede că dacă parcul este profitabil în primii doi ani, atunci poate obține încă 10 milioane de dolari pentru a construi parcul acvatic. Prietenul său, însă, nu a precizat ce este considerat „profitabil".

Lucrurile de luat în considerare

Cei care părăsesc zona Kansas City spun că alte parcuri tematice pur și simplu nu sunt la fel. Unul dintre frații de fraternitate ai lui Tony, Franklin, a crescut în Kansas City și a fost un obișnuit din Merryland Park. El i-a explicat lui Tony: „Chiar anul trecut m-am mutat înapoi în Virginia, lângă zona DC, și am fost în parcuri din Statele Unite – din California până în Texas, Maryland până în Virginia, Florida și alte locuri între ele. Încă prefer, și îmi lipsește îngrozitor, experiența mea Merryland!"

Merryland Park a fost o parte integrantă a istoriei orașului Kansas City și a fost o parte bună a acesteia (vezi Anexele 5, 6 și 7). Unde altundeva ai putea merge pe un coaster vechi de peste 50 de ani? Partea „veche" a acesteia este fiorul. Merryland Park era foarte ieftin și un loc frumos pentru a lua copii. Poate că a fost considerat un parc tematic pentru începători, dar la acele prețuri, cum ai putea rezista fără copii? A fost un loc grozav pentru primele întâlniri și pentru persoanele în vârstă, de asemenea.

EXHIBIT 5 2008 General Kansas City, Kansas, Population Demographics

Număr subiect	%
Populația totală =	**146.866**	**100,0**
DUPĂ SEX ȘI VÂRĂ		
Bărbat	71.769	48,9
Femeie	75.097	51.1
Sub 5 ani	11.953	8.1
5 până la 9 ani	11.868	8.1
10 până la 14 ani	11.388	7.8
15 până la 19 ani	11.314	7.7
20 până la 24 de ani	10.975	7.5
25 până la 34 de ani	21.341	14.5
35 până la 44 de ani	21.946	14.9
45 până la 54 de ani	17.717	12.1
55 până la 59 de ani	6.253	4.3
60 până la 64 de ani	5.072	3.5
65 până la 74 de ani	8.973	6.1
75 până la 84 de ani	6.056	4.1
85 de ani și peste	2.010	1.4
Vârsta medie (ani)	32.3	(X)
18 ani și peste	104.917	71.4
Bărbat	50.196	34.2
Femeie	54.721	37.3
21 de ani și peste	98.122	66,8
62 de ani și peste	19.964	13.6
65 de ani și peste	17.039	11.6
Bărbat	6.830	4.7
Femeie	10.209	7.0
RASĂ		
O singură cursă	142.481	97,0
Alb	81.910	55,8
Negru sau african american	44.240	30.1
indian american și Nativ din Alaska	1.103	0,8
asiatic	2.527	1.7
indian asiatic	219	0,1
chinez	250	0,2
filipineză	107	0,1
japonez	35	—
coreean	134	0,1
vietnamez	206	0,1
Alte asiatice	1.576	1.1

Număr subiect	%
HISPANIC SAU LATINO ȘI RACE	
Populația totală =	**146.866**	**100,0**
Hispanic sau Latino (de orice rasă)	24.639	16.8
mexican	20.597	14.0
portoricană	253	0,2
cubanez	178	0,1
Alte hispanici sau latino	3.611	2.5
Nu Hispanic sau Latino	122.227	83.2
Alb singur	71.870	48,9
GOSPODĂRII PE TIP		
Total gospodării =	**55.500**	**100,0**
Gospodării familiale (familii)	36.226	65.3
Cu proprii copii sub 18 ani	18.032	32.5
Familie de cuplu căsătorit	22.878	41.2
Cu proprii copii sub 18 ani	10.246	18.5
Femeie gospodărească, fără soț prezent	10.108	18.2
Cu proprii copii sub 18 ani	6.176	11.1
Gospodării nonfamiliale	19.274	34.7
Gospodar locuind singur	16.180	29.2
Gospodar 65 de ani și peste	5.512	9.9
Gospodăriile cu persoane sub 18 ani	20.826	37,5
Gospodării cu persoane de 65 de ani și peste	12.720	22.9
Dimensiunea medie a gospodăriei	2,62	(X)
Dimensiunea medie a familiei	3.25	(X)
INSCRIEREA SCOALA		
Populația de 3 ani și peste înscrisă școală	39.564	100,0
Gradină, grădiniță	2.812	7.1
Grădiniță	2.286	5.8
Școala elementară (clasele 1-8)	19.158	48.4

continued

ANEXA 5 2008 General Kansas City, Kansas, Population Demographics—continuare

Subiect	Număr	%	Subiect	Număr	%
nativ hawaian și			Liceu (clasele 9-12)	8.804	22.3
Alte insulele din Pacific	56	—	Liceu sau școală superioară	6.504	16.4
Nativ din Hawaii	16	—			
Guamanian sau	11	—	**REALIZĂRI EDUCATIONALE**		
samoană	21		Populație de 25 de ani și peste	89.540	100.0
Alte insulele din Pacific	8	—	Mai puțin de clasa a IX-a	8.132	9.1
O altă rasă	12.645	8.6	Clasa a 9-a până la a XII-a, fără	15.671	17.5
Două sau mai multe curse	4.385	3.0	Absolvent de liceu (include echivalența)	30.780	34.4
			Niște facultate, fără diplomă	19.580	21.9
			Gradul de asociat	4.922	5.5
			Diplomă de licență	6.566	7.3
			Absolvent sau grad profesional	3.889	4.3
			% absolvent de liceu sau mai mare	73.4	(X)
			% diplomă de licență sau superioară	11.7	(X)

— Reprezintă zero sau se rotunjește la zero.

EXHIBITUL 6 2008 Kansas City, Kansas, Date privind starea căsătoriei, venitul și angajarea

Subiect	Număr	%	Subiect	Număr	%
STAREA CIVILĂ			**STARE DE HANDICAP A CIVILULUI NEINSTITUTIONALIZATĂ POPULAȚIA**		
Populație de 15 ani și peste	111.531	100,0	Populație între 5 și 20 de ani	36.723	100,0
Niciodată căsătorită	33.889	30.4	Cu un handicap	3.569	9.7
Acum căsătorit, cu excepția celor despărtiti	51.863	46,5	Populație între 21 și 64 de ani	81.013	100,0
Separat	3.049	2.7	Cu un handicap	21.334	26.3
Văduvă	8.166	7.3	Procent angajat	54,7	(X)
Femeie	6.653	6.0	Fara handicap	59.679	73,7
Divorțat	14.564	13.1	Procent angajat	74.4	(X)
Femeie	8.243	7.4	Populația de 65 de ani și peste	16.381	100,0
			Cu un handicap	8.289	50,6
BUNICI AS ÎNCHISITORII			**STATUL DE MUNCĂ**		
Bunicul care locuiește în gospodărie cu unul sau mai mulți nepoți proprii sub 18 ani	4.643	100,0	**Populatie 16 ani si peste**	**109.206**	**100,0**
Bunicul responsabil pentru nepoți	2.210	47,6	În forța de muncă	68.858	63.1
			Forța de muncă civilă	68.791	63,0

continued

ANEXA 6 2008 Kansas City, Kansas, Date privind starea căsătoriei, venitul și angajarea — continuare

Subiect	Număr	%
STATUT DE VETERAN		
Populația civilă 18 ani și peste	104.921	100,0
Veterani civili	13.780	13.1
VENITURI		
Gospodăriile	**55.533**	**100,0**
Mai puțin de 10.000 USD	7.289	13.1
10.000 USD până la 14.999 USD	4.310	7.8
15.000 USD până la 24.999 USD	8.784	15.8
25.000 USD până la 34.999 USD	8.694	15.7
35.000 USD până la 49.999 USD	9.962	17.9
50.000 USD până la 74.999 USD	9.683	17.4
75.000 USD până la 99.999 USD	4.222	7.6
100.000 USD până la 149.999 USD	2.005	3.6
150.000 USD până la 199.999 USD	280	0,5
200.000 USD sau mai mult	304	0,5
Venitul mediu al asigurărilor (dolari) [1]	33.011	(X)
Cu câștiguri	43.921	79.1
Câștigul mediu (dolari) [1]	41.825	(X)
Cu venituri de asigurări sociale	14.879	26.8
Venitul mediu al asigurărilor (dolari) [1]	10.923	(X)
Cu Suplimentar Venituri de securitate	3.063	5.5
Securitate suplimentară medie Venituri (dolari) [1]	5.774	(X)
Cu venituri din ajutor public	2.545	4.6
Venitul mediu de asistență publică (dolari) [1]	2.492	(X)
Cu venituri de pensionare	8.804	15.9
Venitul mediu de pensionare (dolari) [1]	14.900	(X)
Câștigul mediu (dolari):		
Lucrători bărbați cu normă întreagă, pe tot parcursul anului	30.992	(X)
Lucrători cu normă întreagă, pe tot parcursul anului	24.543	(X)
Angajat	62.940	57,6
Șomerii	5.851	5.4
La sută din forța de muncă	8.5	(X)
Forțele armate	67	0,1
Nu în forța de muncă	40.348	36.9
Femeile de 16 ani și peste	**56.961**	**100,0**
În forța de muncă	32.977	57,9
Forța de muncă civilă	32.968	57,9
Angajat	30.301	53.2
Copii proprii sub 6 ani	**13.044**	**100,0**
Toți părinții din familie in forta de munca	7.737	59.3
VENITURI		
Familiile	**36.581**	**100,0**
Mai puțin de 10.000 USD 10.000	3.064	8.4
USD până la 14.999 USD	1.903	5.2
15.000 USD până la 24.999 USD	5.208	14.2
25.000 USD până la 34.999 USD	5.718	15.6
35.000 USD până la 49.999 USD	7.257	19.8
50.000 USD până la 74.999 USD	7.773	21.2
75.000 USD până la 99.999 USD	3.561	9.7
100.000 USD până la 149.999	1.649	4.5
150.000 USD până la 199.999	225	0,6
200.000 USD sau mai mult	223	0,6
Venitul mediu al familiei (dolari)	39.491	(X)
Venitul pe cap de locuitor (dolari) [1]	15.737	(X)

[1] Dacă numitorul unei valori medii sau al unei valori pe cap de locuitor este mai mic de 30, atunci valoarea respectivă este calculată folosind un agregat rotunjit în numărător.

— Reprezintă zero sau se rotunjește la zero.

(X) Nu se aplică.

EXHIBITUL 7 Rezumatul angajării în Kansas pe industrie

	2008	2009	Schimbare de nivel	Schimbare procentuală
Total non-agricol	**1.384.042**	**1.387.871**	**3.829**	**0,3%**
Sectoarele de producție	**260.502**	**260.838**	**336**	**0,1%**
Resurse naturale, minerit și construcții	74.329	75.006	677	0,9%
Fabricarea	186.073	185.333	- 740	- 0,4%
Bunuri de folosință îndelungată	120.175	120.431	256	0,2%
Bunuri nedurabile	65.898	64.901	- 997	- 1,5%
Comerț, transport și utilități	**261.824**	**258.253**	**- 3.571**	**- 1,4%**
Comerț cu ridicata	60.476	60.895	419	0,7%
Comerț cu amănuntul	147.394	144.713	- 2.681	- 1,8%
Transport și utilități	53.954	52.645	- 1.309	- 2,4%
Sectoarele de servicii	**601.921**	**607.922**	**6.001**	**1,0%**
Informații	40.614	39.179	- 1.435	- 3,5%
Activități financiare	74.139	74.963	824	1,1%
Servicii profesionale și de afaceri	147.037	149.603	2.566	1,7%
Servicii educaționale și de sănătate	172.545	175.496	2.951	1,7%
Timp liber și ospitalitate	115.457	116.230	773	0,7%
Alte Servicii	52.129	52.451	322	0,6%
Guvern	**259.795**	**260.858**	**1.063**	**0,4%**

*Valorile anuale sunt derivate din observațiile și proiecțiile trimestriale medii. Este posibil ca detaliile să nu se însumeze la total din cauza rotunjirii.

Concluzie

Tony se gândește la următoarele invitații, precum și la cele trei opțiuni ale sale:

- Cine sunt mai exact clienții Merryland?
- Care sunt nevoile, dorințele și dorințele lor?
- Care este cea mai bună modalitate de a comercializa/reclama/promova parcul consumatorilor/clienților săi?
- Este controlul operațiunilor cu adevărat important pentru Tony ca antreprenor?
- Care este echilibrul corect de control/risc pentru fiecare dintre opțiunile de cumpărare?
- Cum vor influența valorile de bază ale lui Tony capacitatea lui de a lua decizii importante?
- Pasiunea lui Tony de a ajuta copiii cu dizabilități îi eclipsează capacitatea de a readuce viața corporativă în Merryland?

Soții Steinberg tocmai l-au înștiințat pe Tony că până vineri viitoare intenționează să scoată Merryland la vânzare pe eBay - lacăt, stoc și baril - la o ofertă de pornire de 1,6 milioane de dolari , cu excepția cazului în care au auzit de el definitiv într-o săptămână. Pregătește o analiză strategică pentru Tony.

JetBlue Airways Corporation — 2009

Mernoush Banton
Adjunct Facultate/Consultant

JBLU

www.jetblue.com

În aprilie 2009, teama de un focar de gripă porcină a șocat industria companiilor aeriene, iar stocurile companiilor aeriene au scăzut cu aproape 16%. Acțiunile JetBlue au scăzut cu 7 procente, până la 4,91 dolari. Un focar grav ar putea fi dezastruos pentru această industrie, deoarece majoritatea companiilor aeriene suferă deja de un șomaj ridicat, creștere economică lentă și scăderi semnificative ale călătoriilor de afaceri și de agrement. Miza este deosebit de mare pentru JetBlue, care este pe cale să genereze un flux de numerar gratuit în acest an, pentru prima dată în cei nouă ani de zbor. JetBlue, companie aeriană de pasageri cu tarife reduse, cu sediul central în Forest Hills, New York, se așteaptă ca veniturile și profitul pentru anul 2009 să crească ușor. Este clasată drept compania aeriană numărul zece din SUA după trafic. Southwest Airlines, cu sediul în Dallas, Texas, are 1.

JetBlue are peste 11.000 de membri ai echipajului și a atins recent clasamentul numărul unu în rândul transportatorilor cu costuri reduse, potrivit JD Power and Associates. Compania oferă pasagerilor aeronave noi, scaune spațioase din piele, cu mult spațiu pentru picioare, 36 de canale de DirecTV gratuite, 100 de canale de radio prin satelit XM gratuite și, pentru cumpărare, oferte de canale de filme premium de la mai multe studiouri de film majore. Ofertele JetBlue la bord includ gustări și băuturi de marcă gratuite și nelimitate, iar pentru cumpărare, băuturi premium și produse special concepute pentru zborurile peste noapte.

La mijlocul lunii august 2009, JetBlue operează 650 de zboruri pe zi, deservind 56 de orașe din 19 state, Puerto Rico, Mexic și cinci țări din Caraibe și America Latină. La mijlocul anului 2009, JetBlue a început zboruri internaționale către Montego Bay (Jamaica), Cancun (Mexic), Barbados, Saint Lucia, Kingston (Jamaica) și Santa Domingo (Republica Dominicană).

Istorie

JetBlue a fost încorporată în Delaware în 1998 și a început serviciul în 2000 cu baza principală de operațiuni pe Aeroportul Internațional John F. Kennedy din New York. Scopul companiei a fost acela de a se impune ca o companie aeriană de pasageri cu tarife reduse și low-cost, oferind clienților săi servicii de înaltă calitate și un produs diferențiat. Compania aeriană s-a concentrat pe deservirea „piețelor nedeservite” și a zonelor metropolitane mari care au tarife medii ridicate, cu un program de zbor geografic diversificat, care include atât rute pe distanță scurtă, cât și pe cursă lungă.

Din prima zi de funcționare, JetBlue s-a diferențiat de alte companii aeriene prin:

- Începeți afacerea cu mulți bani — singurul operator cu capital de start de peste 100 de milioane de dolari
- Zborul cu avioane noi care sunt mai fiabile și cu siguranță mai eficiente. Scaunele sunt îmbrăcate în piele cu monitoare individuale pentru vizionarea programelor de la DirecTV.
- Angajarea celor mai buni oameni prin screening-ul riguros al angajaților, oferirea de formare excepțională și echiparea acestora cu cele mai bune instrumente. Angajații sunt foarte motivați și sunt instruiți să fie orientați spre servicii.
- Concentrându-vă pe serviciu, ascultând clienții și asigurându-vă că zborul lor este

vesel și prietenos.

O mare parte din modelul de afaceri JetBlue de fețe joase a apărut chiar din cartea de joc a Southwest Airlines. Nu este o surpriză, deoarece fondatorul JetBlue, David Neeleman, a fost concediat de Southwest în 1999.

În 2006, JetBlue a publicat primul său raport de sustenabilitate corporativă, „Primul Raport anual de mediu și social 2006", abordând eforturile sale de mediu privind emisiile de gaze cu efect de seră, eforturile de conservare și inițiativele de responsabilitate socială. În ceea ce privește serviciile comunitare, compania este, de asemenea, angajată și s-a aliniat cu organizațiile non-profit care se concentrează pe copii, educație, comunități și mediu . De asemenea, compania își încurajează membrii echipajului să ajute să facă diferența prin îmbogățirea vieții indivizilor și comunităților pe care le deservesc.

La fel ca Southwest, JetBlue se mândrește cu furnizarea de servicii superioare pentru clienți. În 2007, JetBlue a introdus Declarația de drepturi a clienților JetBlue Airways, care oferă compensații clienților care se confruntă cu inconveniente care pot fi evitate (și unele circumstanțe inevitabile). Declarația drepturilor obligă JetBlue să performeze la standarde înalte de servicii, ținându-l la răspundere dacă nu o face. Compania este prima și în prezent singura companie aeriană importantă care oferă clienților săi un astfel de beneficiu fundamental.

În 2008, JetBlue a introdus tarife rambursabile și noi opțiuni de plată pentru clienți și, de asemenea, a lansat jetblue.com en espanol, o versiune spaniolă a site-ului lor web, http://hola.jetblue.com/enes/. JetBlue a reușit, de asemenea, să mențină costul pe loc milă disponibil, fără combustibil, de 5,94 cenți, care este printre cele mai mici raportate de toate celelalte companii aeriene importante din SUA. Prin programarea și operarea eficientă a aeronavelor, JetBlue are o utilizare ridicată a aeronavelor, deoarece distribuie costurile fixe pe multe zboruri și pe locurile mile disponibile. Pentru anul încheiat la 31 decembrie 2008, aeronavele lor au operat în medie 12,1 ore pe zi, care este cea mai mare dintre toate companiile aeriene majore din SUA. Anexa 1 prezintă organigrama JetBlue.

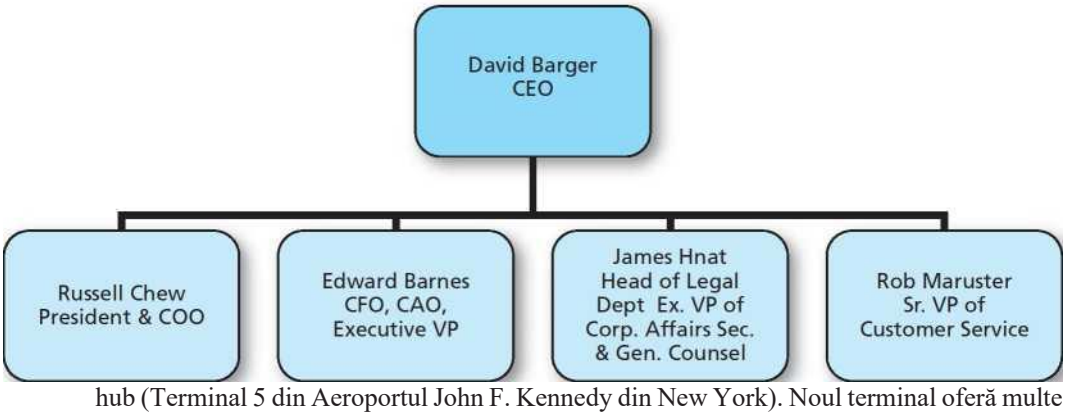
Ani de zile, JetBlue și Southwest au evitat concurența cap la cap, dar în 2009 companiile au început să se lupte între ele în aceleași aeroporturi, precum New York, Baltimore, Washington, DC și cel mai recent Boston. Acești doi transportatori cu costuri pierdute se încrucișează doar în câteva orașe.

Marketing

JetBlue oferă o varietate de divertisment în zbor, cum ar fi DirecTV cu 36 de canale de programare gratuită. Până acum, nicio altă companie aeriană nu oferă o astfel de opțiune de TV prin satelit în direct gratuit. Compania intenționează să crească numărul de canale de la 36 la peste 100 de canale. Avioanele sunt echipate cu un sistem digital de divertisment în scaun. Fiecare scaun individual are un monitor cu telecomandă pentru cotieră cu comenzi pentru canal și volum.

JetBlue este bine poziționat în zonele metropolitane din New York, care este una dintre cele mai mari piețe de turism. În 2008, JetBlue a finalizat un terminal de ultimă generație în principal

ANEXA 1 Organigrama (2008)



hub (Terminal 5 din Aeroportul John F. Kennedy din New York). Noul terminal oferă multe facilități moderne și oferte de concesiune. Southwest zboară acum din LaGuard din New York: un aeroport la opt mile de Kennedy.

JetBlue se comercializează în mod continuu prin publicitate și promoții în ziare , reviste, televiziune, radio și pe panouri publicitare. Firma se bazează pe cuvântul în gură, deoarece consideră că aceasta este cea mai eficientă publicitate pentru companie. Canalul principal de distribuție este prin intermediul site-ului web al companiei (www.jetblue.com), promovând parteneriatul la preț redus cu American Express Rewards, reduceri și programul de fidelizare a clienților (TrueBlue Flight Gratitude). TrueBlue Flight Gratitude este un program online conceput pentru a recompensa și recunoaște clientul companiei. Acest program oferă multe stimulente; membrii câștigă puncte pentru fiecare călătorie dus-întors

în funcție de durata călătoriei. Punctele se acumulează pentru fiecare membru dintr-un cont și apoi expiră după 12 luni. Membrul primește un premiu gratuit dus-întors către orice destinație JetBlue după ce a obținut 100 de puncte într-o perioadă consecutivă de 12 luni.

Prin American Express, JetBlue oferă JetBlue Business Card, care oferă proprietarilor de afaceri mici o reducere de 5% la călătoriile JetBlue și înscrierea automată în programul American Express OPEN Savings. În plus, proprietarii de afaceri mici cu orice carte de vizită American Express OPEN primesc o reducere de 3% la călătoriile JetBlue. De fiecare dată când membrii cardului fac o achiziție, fie prin cardul lor JetBlue, fie cu un card de vizită JetBlue de la American Express, ei câștigă puncte. Compania are, de asemenea, un acord cu American Express care le permite deținătorilor săi de card să-și transforme punctele de recompensă de membru în puncte JetBlue TrueBlue.

E-Commerce

Procentul vânzărilor totale ale JetBlue rezervate pe site-ul lor web a fost în medie de 77% pentru anul încheiat la 31 decembrie 2008. În 2008, rezervările lor prin sistemele globale de distribuție sau GDS-uri și agențiile de turism online sau OTA-uri au devenit al doilea cel mai mare canal de distribuție, reprezentând 13% din vânzările noastre. Ei au rezervat restul de 10 % din vânzările lor din 2008 prin canalul 800-JETBLUE.

Numărul estimat de premii de călătorie restante la sfârșitul anului 2008 a fost de aproximativ 196.000 de premii și include o estimare pentru premiile câștigate parțial. Numărul de premii de călătorie utilizate pe JetBlue pe parcursul anului 2008 a fost de aproximativ 297.000, ceea ce a reprezentat 4% din totalul de mile de pasageri. Datorită structurii programului și nivelului scăzut de răscumpărări ca procent din totalul călătoriilor, deplasarea pasagerilor cu venituri de către pasagerii care utilizează premiile TrueBlue a fost minimă până în prezent.

Condiții financiare

În spatele forței de muncă, a doua cea mai mare cheltuială de operare pentru companiile aeriene este combustibilul. JetBlue încheie contracte de opțiune pentru țiței și acorduri de swap pentru a se proteja parțial împotriva creșterilor semnificative ale prețurilor la combustibil. Anexa 2 prezintă costurile cu combustibilul JetBlue.

Anexele 3 și 4 oferă date istorice despre finanțele companiei din 2006.

ANEXA 2 Costul combustibilului JetBlue

	An încheiat la 31 decembrie		
	2008	2007	2006
Galoni consumați (milioane)	453	444	377
Cost total (milioane)	1.352	929 USD	752 USD
Prețul mediu pe galon	2,98	2,09 USD	1,99
Procentul din cheltuielile de exploatare	41,2%	34,8%	33,6%

Sursa: JetBlue, *Form 10K* (2008).

ANEXA 3 JetBlue Airways Corporation: Bilanțuri consolidate (în milioane, cu excepția datelor privind acțiunile)

	31 decembrie,	
	2008	2007
ACTIVE		
ACTIVE CURANTE		
Numerar și echivalente de numerar	561 USD	190 USD
Titluri de investiții	10	644
Creanțe, mai puțin alocație (2008-5 USD; 2007-2 USD)	86	92
Stocuri, alocație mai mică (2008-4 USD; 2007-2 USD)	80	26
Numerar restricționat	78	—
Cheltuieli plătite în avans și altele	91	111
Impozite pe venit amânate	106	53
Total active circulante	962	1.116
PROPRIETATE SI ECHIPAMENTE		
Echipament de zbor	3.832	3.547
Depozite înainte de livrare pentru echipamente de zbor	163	238
	3.995	3.785
Mai puțin depreciere acumulată	406	336
Alte proprietăți și echipamente	487	475
	3.589	3.449
Mai puțină amortizare acumulată	134	130
	353	345
Active construite pentru alții	533	452
Mai puțină amortizare acumulată	5	—
	528	452
Total proprietate și echipament	4.470	4.246
ALTE ACTIVE		
Titluri de investiții	244	—
Tehnologie achiziționată, mai puțin amortizarea acumulată (2008-61 USD; 2007-[illegible] USD)	8	21
Numerar restricționat	69	53
Alte	270	162
Total alte active	591	236
TOTAL ACTIVE	6.023 USD	5.598 USD

	31 decembrie,	
	2008	2007
PASIVILE ȘI CAPITOLULU RESPONSABIL LA ACȚIONARI		
OBLIGAȚII CURENTE		
Accounts payable	$ 144	140 USD
Air traffic liability	445	426
Accrued salaries, wages and benefits	107	110

a continuat

ANEXA 3 JetBlue Airways Corporation: Bilanțuri consolidate (în milioane, cu excepția datelor privind acțiunile)—continuare

	31 decembrie,	
	2008	2007
Alte datorii acumulate	113	120
Împrumuturi pe termen scurt	120	43
Scadențe curente ale datoriilor pe termen lung și contractelor de leasing capital	152	417
Total datorii curente	1.081	1.256
DATORII PE TERMEN LUNG ȘI OBLIGAȚII DE ÎNCHIRIAT CAPITAL	2.883	2.588
OBLIGAȚIA DE CONSTRUCȚIE	512	438
IMPOZITE AMANATE SI ALTE PASIVE		
Impozite pe venit amânate	194	192
Alte	92	88
	286	280
ANGAJAMENTE ȘI CONTINGENȚE		
CAPITOLUL ACȚIONARILOR		
Acțiuni preferate, valoare nominală de 0,01 USD; 25.000.000 de acțiuni autorizate,	—	—
Acțiuni comune, valoare nominală de 01 USD; 500.000.000 acțiuni autorizate, 288.633.882 emise și 271.763.139 în circulație în 2008 și 181.593.440 acțiuni emise și în circulație în 2007	3	2
Acțiuni de trezorerie, la cost; 16.878.876 actiuni	—	—
Capital vărsat suplimentar	1.256	853
Venituri reținute	86	162
Alt rezultat (pierdere) global cumulat, net de impozite	(84)	19
Total capitaluri proprii	1.261	1.036
TOTAL DABILITĂȚI ȘI CAPITOLUL PROFESIONAL	6.023 USD	5.598 USD

Sursa: JetBlue, *Form 10K* (2008).

ANEXA 4 JetBlue Corporation: Situații consolidate ale operațiunilor (în milioane, cu excepția sumelor pe acțiune)

	An încheiat la 31 decembrie,		
	2008	2007	2006
VENITURI OPERARE			
Pasager	3.056 USD	2.636 USD	2.223 USD
Alte	332	206	140
Venituri totale din exploatare	3.388	2.842	2.363
CHELTUIELI DE OPERARE			
Combustibil pentru avioane	1.352	929	752
Salarii, salarii și beneficii	694	648	553
Taxe de aterizare și alte chirii	199	180	158

a continuat

ANEXA 4 JetBlue Corporation: Situații consolidate ale operațiunilor (în milioane, cu excepția sumelor pe acțiune)—continuare

	An încheiat la 31 decembrie,		
	2008	2007	2006
Amortizarea si amortizarea	205	176	151
Închiriere aeronave	129	124	103
Vânzări și marketing	151	121	104
Materiale de intretinere si reparatii	127	106	87
Alte cheltuieli de exploatare	422	389	328
Cheltuieli totale de exploatare	3.279	2.673	2.236
VENITURI DE EXPLOATARE	109	169	127
ALTE VENITURI (CHELTUIELI)			
Cheltuiala cu dobanda	(232)	(225)	(173)
Dobândă capitalizată	48	43	27
Venituri din dobânzi și altele	(1)	54	28
Total alte venituri (cheltuieli)	(185)	(128)	(118)
VENIT (PIERDERE) ÎNAINTE DE IMPOZITII PE VENIT	(76)	41	9
Cheltuiala cu impozitul pe venit	—	23	10
VENIT NET (PIERDERE)	$ (76)	18 USD	$ (1)
CÂȘTIGUL (PIERDERE) PE ACȚIUNE COMUNĂ:			
De bază	$ (0,34)	0,10	$ —
Diluat	$ (0,34)	0,10 USD	$ —

Sursa: JetBlue, *Form 10K* (2008).

Prezentare generală a industriei

Rentabilitatea companiilor aeriene este influențată de starea economiei, evenimentele internaționale, capacitatea industriei și ofertele altor companii aeriene sub formă de bundling și ambalare (cu hoteluri, linii de croazieră etc.). Companiile aeriene concurează, de asemenea, prin programarea zborurilor, disponibilitate, tarife, rute deservite, înregistrări de siguranță, sosire la timp și reputație de serviciu pentru clienți.

Pasagerii sunt din ce în ce mai interesați de prețul scăzut, precum și de confortul și facilitățile aeronavei. Prin urmare, companiile aeriene proiectează mai mult spațiu de locuit în avioane noi și le modernizează pe cele vechi. De exemplu, Delta Air Lines și American Airlines își rebranșează avioanele pentru a oferi acces Wi-Fi și opțiuni îmbunătățite de divertisment în timpul zborului, inclusiv TV în direct.

Potrivit Asociației de transport aerian, în 2008, cheltuielile de operare în industrie au crescut cu 4,1%, până la 163,9 miliarde de dolari. Operațiunile de zbor, cel mai mare centru de cost funcțional din industrie, cu 37,9%, au urcat cu 3,9%, până la 62,1 miliarde USD. Combustibilul a condus ponderea majoră a acestei categorii, deoarece prețurile țițeiului au fost în medie de 72,34 dolari pe baril în 2007, în creștere cu 6,29 dolari față de 2006, iar spread-ul mediu al combustibilului de reacție - suma suplimentară percepută pentru rafinare - a crescut de la 16,69 USD la 18,59 USD. În consecință, chiar și după luarea în considerare a programelor de acoperire a combustibilului ale companiilor aeriene, prețul mediu plătit pentru combustibilul pentru avioane, excluzând tarifele la conducte, taxele de rezervor și taxele de stat și federale, a crescut cu 7,0%, de la 1,97 dolari pe galon în 2006 la 2,10 dolari pe galon în 2007.

Cheltuielile legate de transport, în principal plățile de la transportatorii de linii principale către partenerii lor aerieni regionali, au constituit al doilea cel mai mare cost al industriei, cu 16,9%, în creștere cu 4,3% până la un total de 27,6 miliarde de dolari. Cererea pentru capacitatea companiilor aeriene regionale a rămas puternică, deoarece transportatorii de linii principale au continuat să alinieze capacitatea mai strâns cu cererea din rețelele lor respective. Întreținerea și întreținerea aeronavelor și traficului au fost al treilea și, respectiv, al patrulea cel mai mare cost funcțional al industriei. În special, cheltuielile generale și administrative au crescut cu 8,1 la sută. La companiile aeriene de pasageri din SUA, o creștere cu 2,7% a salariului mediu și a salariului a fost mai mult decât compensată de o reducere de 11,9% a beneficiilor medii și a cheltuielilor cu pensiile și de o reducere de 3,4% a taxelor pe salarii, reducând costul mediu al unui angajat cu normă întreagă

(FTE) în scădere cu 0,9%, la 74.786 USD. Salariile și salariile au compus 75 la sută din compensația totală.

O problemă majoră cu care se confruntă companiile aeriene sunt contractele de muncă ale sindicatelor. În mod obișnuit, negocierile contractului de muncă în industria companiilor aeriene durează până la 1,3 ani. Odată ce negocierea este finalizată, trece prin câteva luni de mediere federală. În cele mai multe cazuri, durata negocierilor trebuie atribuită căreia linia aeriană și sindicatele se negociază și nu neapărat condițiilor economice . Sindicate precum Asociația Internațională a Mașinilor și Asociația Fraternală a Mecanicilor de Avioane au lucrat din greu pentru a negocia contracte în numele lucrătorilor la rampă și agenților de servicii pentru clienți cu United Airlines, pentru a evita o decizie de faliment din SUA. O astfel de hotărâre ar putea anula actualele contracte de muncă și ar permite United Airlines să impună noi termeni. Capcanul este că astfel de sindicate pot plănui să facă grevă dacă nu se ajunge la acorduri.

Biroul de Statistică a Transporturilor raportează în Figura 5 că costul și consumul de combustibil al companiilor aeriene au crescut anual.

Administrația Federală a Aviației din SUA (FAA) spune că o creștere a costurilor cu combustibilul nu se datorează doar mai multor zboruri sau prețurilor mari ale petrolului, ci și din cauza nivelului de obezitate din Statele Unite. Un studiu a raportat că, în 2000, pasagerii obezi au costat companiilor aeriene un cost suplimentar de 275 de milioane de dolari în costuri cu combustibil, forțând aeronavele să ardă încă 350 de galoane de combustibil din cauza greutății suplimentare. Costul combustibilului ar putea crește și mai mult, deoarece pasagerii pot avea bagaje de mână sau greutăți suplimentare sau mai grele. Combustibilul suplimentar este, de asemenea, o problemă pentru mediu, deoarece eliberează încă 3,5 milioane de tone de dioxid de carbon în aer.

Congresul a plasat o reformă de securitate după atacurile teroriste din 11 septembrie 2001. În noiembrie 2001, Congresul a decis să-și asume responsabilitatea pentru securitatea companiilor aeriene. Până în noiembrie 2002, Transportation Security Administration (TSA) urma să-și asume controlul operațional al securității la cele 429 de aeroporturi comerciale ale națiunii. TSA a angajat, de asemenea, 429 de directori federali de securitate (FSD) cu o gamă de salarii cuprinsă între 105.000 USD și 150.000 USD; majoritatea sunt foști militari și ofițeri de drept. TSA a fost responsabilă pentru instalarea a peste 1.600 de sisteme de detectare a explozivilor (EDS) și a 4.500 de urme de detectare a explozivilor (ETS) în aeroporturi, cu un cost estimat la 2 miliarde de dolari. În februarie 2009, președintele Obama a subliniat planul bugetar al administrației sale pentru 2010, care propune creșterea taxelor pasagerilor la 2,50 USD pe segment Taxa de securitate a pasagerilor din aviație pentru securitatea aeroportului și investiții suplimentare în subvenții pentru serviciile aeriene comunitare mici și, în continuare, pentru finanțarea proiectelor de control al traficului aerian de generație următoare.

Creșterea factorului de sarcină prag de rentabilitate amenință și finanțele companiilor aeriene. Începând cu anul 2000, majoritatea companiilor aeriene de pasageri au suferit o creștere bruscă a factorului de sarcină prag de rentabilitate,

ANEXA 5 Costul și consumul de combustibil al companiei aeriene (operatorii americani programați): 2000-2009

An	Intern			Internaţional			Total		
	Consum (milioane de galoane)	Cost (milioane de dolari)	Cost pe galon (dolari)	Consum (milioane de galoane)	Cost (milioane de dolari)	Cost pe galon (dolari)	Consum (milioane de galoane)	Cost (milioane de dolari)	Cost pe galon (dolari)
2003	12.417,0	10.315,4	0,83	4.451,0	3.838,2	0,86	16.868,0	14.153,7	0,84
2004	13.380,0	15.141,2	1.13	4.764,7	5.690,7	1.19	18.144,7	20.831,9	1.15
2005	13.284,2	21.682,9	1,63	5.040,3	8.600,8	1,71	18.324,5	30.283,7	1,65
2006	13.019,4	25.105,4	1,93	5.220,3	10.535,2	2.02	18.239,7	35.640,6	1,95
2007	12.998,8	26.899,9	2.07	5.428,0	11.685,0	2.15	18.426,8	38.584,9	2.09

2008	12.451,3	37.158,2	2,98	5.508,9	17.773,5	3.23	17.960,2	54.931,7	3.06

Sursa: Biroul de Statistică a Transporturilor.

ANEXA 6 Rezervări pentru companii aeriene 2008

Companie aeriană	Rezervați bilet la telefon ($)	Loc preferat ($)	Bilet Taxa de modificare ($) [1]
AirTran	15	6-20	75
american	20	N / A	150
Continental	15	N / A	150
Delta	25	N / A	100
Frontieră	25	N / A	150
JetBlue	15	10-30	100
nord-vest	20	5-35	150
Sud-vest	0	15-20	0
Spirit	0	Până la câteva sute de dolari	80-90
Unit	25	14-149	150 [2]
US Airways	25	5-25	150

Biletul cumpărat de la un agent de turism poate avea o taxă diferită. [2] Unele rute pot avea o taxă mai mică.

Sursa: USA Today, 8 august 2008.

măsurată prin numărul de locuri pe care trebuie să le vândă pentru a acoperi cheltuielile de exploatare. Factorul de sarcină de rentabilitate este determinat de randamentul pasagerilor, care a scăzut din cauza transportatorilor falimentați recent și a costurilor unitare care au crescut din cauza multor factori, cum ar fi salariile forței de muncă și costurile cu combustibilul. Locuri disponibile pe milă (ASM) este un alt indicator care măsoară numărul total de locuri din flota activă, înmulțit cu numărul de mile parcurse.

O sursă suplimentară de venit pentru companiile aeriene au fost taxele pe care le percep pentru anulare, locurile premium, schimbările de zbor și așa mai departe. Companiile aeriene taxează de la 20 USD la 150 USD pentru controalele de bagaje la bord, în funcție de distanță, greutate și alte restricții. Alte taxe sunt pentru selectarea locurilor premium, taxe pentru alimente și băuturi, taxe de procesare pentru călătoriile de kilometri frecvente , modificări de itinerar, taxe de rezervare prin apelarea directă a companiei aeriene în loc de a utiliza site-ul lor Web și multe altele. Potrivit *USA Today* , veniturile mai mari din taxe vor ajuta companiile să plătească pentru a compensa creșterea costului combustibilului pentru avioane și a altor cheltuieli de exploatare. În august 2008, US Airways a anunțat că se așteaptă între 400 și 500 de milioane de dolari anual din strategia sa de stabilire a prețurilor à la carte , care include taxarea unui prim bagaj de control, băuturi nealcoolice și procesarea biletelor premiu pentru călători frecvent (vezi Anexa 6).

Companiile aeriene sunt, de asemenea, comparate între ele pentru manipularea greșită a bagajelor. Transportatorii au publicat o rată a bagajelor manipulate greșit de 3,6 rapoarte la 1.000 de pasageri în februarie 2009, o îmbunătățire atât față de rata de 6,4 din februarie 2008, cât și față de rata de 5,2 din ianuarie 2009.

Statistici la timp și cauzele întârzierilor

O parte importantă a selecției companiilor aeriene pentru un pasager este fiabilitatea și sosirea la timp a transportatorului. Întârzierea sau anularea unui zbor poate varia de la condiții meteorologice nefavorabile, mediu nesigur, situații de urgență pe asfalt, aglomerație din aeroport, până la sosirea târzie a echipajului de la un alt zbor, întreținere și așa mai departe. De exemplu, Northwest a raportat cel mai mare număr de zboruri - 10 - care au avut întârzieri pe asfalt de peste trei ore. Zborul US Airways 1165 de la Philadelphia la Charlotte din 3 februarie a fost amânat pe asfalt timp de 4 ore și 19 minute înainte de a fi anulat (Figura 7).

Impozite și taxe

Pe lângă alte cheltuieli pe care companiile aeriene le au, cum ar fi salariile, operațiunile și întreținerea, există și taxe și taxe care ar putea să nu fie vizibile pentru un pasager. Taxele din SUA și din străinătate au crescut ca număr, cantitate și amploare de la apariția transportului aerian. Anexa 8 prezintă defalcarea impozitelor și taxelor.

ANEXA 7 Statistici la timp ale companiei aeriene – Anul 2008

Companie aeriană	Sosire la timp (procent)
Hawaiian	90,0%
Sud-vest	80,5%
US Airways	80,1%
Frontieră	79,0%
Alaska	78,3%
nord-vest	76,8%
AirTran	76,7%
Delta	76,4%
Atlantic sud-est	74,2%
Continental	74,0%
JetBlue	72,9%
Vulturul american	72,9%
Unit	71,6%
Comair	69,9%
american	69,8%

Sursa: Biroul de Statistică a Transporturilor, februarie 2009.

Concurenţă

Concurența este mai puternică ca niciodată pe multe piețe de conexiune pe distanțe medii și lungi, unde transportatorii mari concurează pentru pasageri prin rețelele lor hub-and-spoke respective. Industria aeriană autohtonă este, în general, caracterizată ca având marje de profit scăzute, costuri fixe ridicate și o concurență semnificativă a prețurilor. Fișele 9, 10, 11 și 12 compară unii concurenți direcți.

EXHIBITUL 8 Exemplu de itinerar dus-întors: Peoria, IL (PIA) la Raleigh/Durham, NC (RDU) prin Chicago O'Hare (ORD)

Tariful de bază al companiei aeriene		300,00 USD
Taxă federală pentru bilete (acciză) (7,5%) Taxă		22.50
pentru facilitate pentru pasageri (PIA) Taxă federală		4,50
pe segmentul de zbor (PIA-ORD) Taxă federală de		3,60
securitate (PIA-ORD) Taxă pentru facilitate pentru		2.50
pasageri (ORD) Taxă federală pe segmentul de zbor		4,50
(ORD-RDU) Taxa federală pentru securitate (ORD-		3,60
RDU) Taxă pentru facilitate pentru pasageri (RDU)		2.50
Taxa federală pentru securitate pentru pasageri		4,50
(ORDRDU) Taxa federală pentru securitate (ORD-		3,60
ORDRDU) Taxă de facilitate (ORD) Taxa federală pe		2.50
segmentul de zbor (ORD-PIA) Taxa federală de		4,50
securitate (ORD-PIA) Taxe și taxe totale Taxe ca %		3,60
din tarif	2.50	64,90 USD
Taxe ca % din bilet		21,6%
		17,8%

Sursa: http://www.airlines.org.

EXHIBITUL 9 Comparația directă a concurenților (aprilie 2009)

	JBLU	AMR	LUV	UAUA	Industrie
Capitalizarea pieței	1,35B	1.31B	5.09B	791,37 M	646,77
Angajatii	8.902	84.100	35.499	50.000	4,52K
Creștere trimestrial	9,70%	- 3,80%	9,70%	- 9,60%	13,10%
Venituri	3.39B	23,77B	11.02B	20.19B	1,48B
Marja brută	26,18%	19,15%	22,07%	4,88%	22,07%
EBITDA	304,00 M	531,00 M	1.05B	- 813,00 M	90,07
Marje operaționale	2,77%	- 2,84%	4,07%	- 8,47%	8,37%
Venitul net	- 76,00 M	- 2,07B	178,00 M	- 5,35B	N / A
EPS	- 0,336	- 7.996	0,241	- 42.200	N / A
P/E	N / A	N / A	28.55	N / A	9.45

AMR = AMR Corp
LUV = Southwest Airlines Inc
UAUA = UAL Corp
Industrie = Companiile aeriene regionale

Sursa: http://finance.yahoo.com.

ANEXA 10 Companiile aeriene clasificate în funcție de milele de pasageri încasați (aprilie 2009)

Companie	Simbol	Preț	Schimba	Capitalizarea pieței
Corporația AMR	AMR	4,70	- 13,28%	1.31B
Corporația UAL	UAUA	5.50	- 14,33%	791,37 M
Delta Air Lines Inc.	DAL	6,75	- 14,34%	4,71B
Northwest Airlines Corporation	Privat -BAIRY.PK	21.99	- 7,33%	N / A
Southwest Airlines Co.	LUV	6,88	- 9,35%	5.09B
Continental Airlines, Inc.	CAL	11.08	- 16,38%	1,37B

M = Milioane
B = miliarde

Sursa: http://finance.yahoo.com .

EXHIBITUL 11 JetBlue vs. lideri din industrie (aprilie 2009)

Statistică	Lider în industrie		JBLU	Rangul lui JBLU
Capitalizarea pieței	LUV	5.09B	1,35B	3/17
Raportul P/E	LUV	28.55	N / A	N / A
Raportul PEG	LUV	1,50	0,82	3/17
Creșterea veniturilor	CPA	21,60%	9,70%	7/17
Creșterea EPS	ALGT	288,10%	N / A	N / A
Rata de creștere pe termen lung	AAI	30%	13%	10/17
Rentabilitatea capitalului propriu	BLTA.OB	54,41%	- 6,62%	11/17
Datorii pe termen lung/Capitaluri				N / A
Randamentul dividendelor	LFL	13,20%	N / A	N / A

Sursa : http://finance.yahoo.com.

EXHIBITUL 12 Industria companiilor aeriene: lideri în venituri totale (aprilie 2009)

Companie (Simbol)	Venit total (ttm)
Southwest Airlines [LUV]	**11,0 miliarde USD**
LAN Airlines SA ADS [LFL] JetBlue Airways	**4,5 miliarde USD**
Corporation [JBLU] AirTran Holdings, Inc. [AAI]	**3,4 miliarde**

Sursă: http://finance.yahoo.com.

American Airlines, Inc., oferă servicii către aproximativ 150 de destinații din America de Nord, Caraibe, America Latină, Europa și Asia. De asemenea, oferă o gamă largă de servicii de transport și poștă expeditorilor. AMR Eagle Holding Corporation, o altă filială a AMR, și sub numele de American Eagle, deține și operează două companii aeriene regionale și oferă servicii de conexiune din nouă dintre orașele cu trafic intens din America către piețele mai mici din Statele Unite, Canada, Mexic și Caraibe.

În mai 2009, American Airlines a anunțat că traficul său a scăzut cu 4,7% în aprilie. Ei au zburat cu 10,28 miliarde de mile de pasageri cu venituri (milele de pasageri cu venituri egale cu un pasager zburat de 1 milă) în cursul lunii aprilie, în scădere față de 10,79 miliarde de un an în urmă. Compania a raportat un profit de 504 milioane USD în 2006, comparativ cu o pierdere de 2071 milioane USD în 2008.

Southwest vinde credite pentru călător frecvent celor care participă la programul lor Rapid Reward. Southwest rămâne principalul transportator cu tarife reduse din țară și continuă să se distingă de alte companii aeriene, oferind servicii clienților fiabile și exemplare. De asemenea, compania se diferențiază prin faptul că nu percepe clienților primele două pungi (se aplică limite de dimensiune și greutate), fără taxe suplimentare pentru scaunul de fereastră sau de culoar și continuă să ofere gustări complementare, suc și cafea.

Ce urmează pentru JetBlue?

La mijlocul anului 2009, Southwest a anunțat că va începe să ofere zboruri de la Boston la Baltimore pentru 49,00 USD. O săptămână mai târziu, JetBlue a început să ofere același zbor pentru 39,00 USD. Rivalitatea dintre Southwest și JetBlue a atins un maxim istoric.

Elaborați un plan strategic clar pentru JetBlue.

Referințe

JetBlue Inc., *Raport anual,* 2008. http://www.jetblue.com http://www.airlines.org http://www.airliners.net http://finance.yahoo.com http://www.bts.gov http:///wsj.com http://www7.nationalacademies.org http://www.usatoday.com/money/industries/travel/2008-08-11-rising-airline-fees_N.htm

AirTran Airways, Inc. — 2009

Charles M. Byles
Universitatea Virginia Commonwealth

AAI

www.airtran.com

În iulie 2009, AirTran a devenit prima companie aeriană care a oferit Wi-Fi pentru toate zborurile - toate cele 136 de avioane Boeing 737 și 717. Cu sediul în Orlando, Florida, transportatorul cu tarif redus permite acum tuturor clienților să acceseze Web-ul de pe un dispozitiv portabil sau laptop pentru 7,95 USD până la 12,95 USD per zbor, în funcție de dispozitiv și de durata zborului. Firmele rivale își echipează mai încet avioanele cu wireless, inclusiv Virgin America, Delta, United Airlines, Air Canada și American.

Raportul *privind calitatea companiei aeriene,* lansat pe 6 aprilie 2009, a avut vești bune pentru AirTran. Compania aeriană s-a clasat pe locul al doilea în ceea ce privește calitatea generală, după clasamentul numărul unu din anul precedent și a fost clasată în primele trei în ultimii cinci ani. Cu toate acestea, industria aeriană în general nu merge bine. Anterior, pe 24 martie, Giovanni Bisignani, directorul general și CEO al Asociației Internaționale de Transport Aerian, a rezumat situația industriei după cum urmează:

> Starea industriei aeriene de astăzi este sumbră. Cererea s-a deteriorat mult mai rapid odată cu încetinirea economică decât s-ar fi putut anticipa chiar și în urmă cu câteva luni. Prognoza noastră privind pierderile pentru 2009 este acum de 4,7 miliarde USD. Combinată cu o datorie în industrie de 170 de miliarde de dolari, presiunea asupra bilanţului industriei este extremă.

Pierderea profitului AirTran în 2008 a fost singura pierdere a companiei aeriene în ultimii nouă ani. Primul trimestru al companiei din 2009 a fost sumbru, cu veniturile unităților de pasageri în scădere cu 7 până la 8,5 la sută, veniturile unitare totale cu 2 până la 3,5 la sută, iar costurile non-combustibili au crescut cu 8 până la 9,5 la sută. Dar AirTran a părut optimist în opinia sa cu privire la perspectivele pentru tot anul 2009. Se așteaptă la profituri în toate trimestrele lui 2009, presupunând că combustibilul rămâne la prețurile curente. Compania vede strategia de low-cost ca pe un punct forte în criza economică actuală.

Istorie

Dereglementarea din 1978 a industriei aeriene din SUA a dus la intrarea mai multor companii aeriene low-cost, cum ar fi AirTran Airways (cunoscută atunci sub numele de ValuJet Airlines). Deși a fost aproape de eșec în 1996, AirTran a reușit să-și revină, iar astăzi este unul dintre cei mai de succes transportatori low-cost. În 1992, predecesorul AirTran, ValuJet Airlines, Inc., a fost fondat de un grup executiv de la fosta Southern Airways și de piloți, mecanici și însoțitori de la Eastern Airlines, recent falimentat. Primul zbor comercial al ValuJet a fost între Atlanta și Tampa pe 26 octombrie 1993. Deși profitabil, ValuJet a fost afectat de mai multe incidente de siguranță, cel mai grav fiind prăbușirea zborului 592 din mai 1996 în Florida Everglades, care a ucis 110 persoane. ValuJet a fost considerat parțial răspunzător și pus la pământ timp de patru luni de către Administrația Federală a Aviației. Deși a reluat zborul, numele ValuJet a fost atât de pătat încât compania aeriană a trebuit să se reinventeze.

Pe 10 iulie 1997, ValuJet Inc. (holdingul ValuJet Airlines) a anunțat achiziția Airways Corporation Inc. (holdingul AirTran Airways, Inc.) din Orlando, Florida. Ulterior, ValuJet Airlines și AirTran Airways au fuzionat, compania aeriană rezultată păstrând numele

AirTran Airways. De atunci, AirTran și-a câștigat o reputație

ca o companie aeriană sigură prin angajamentul său față de siguranță și prin utilizarea de noi aeronave de ultimă generație. În ultimii nouă ani (cu excepția anului 2008), AirTran a fost profitabilă și recunoscută pentru o serie de realizări, cel mai recent calificativele bune ale calității serviciilor menționate mai devreme.

Factori interni

AirTran Airways, Inc., este o filială a AirTran Holdings Inc. și operează servicii de linii aeriene regulate în Statele Unite (și o destinație în Mexic—Cancun), în principal pe piețele pe distanțe scurte din estul Statelor Unite. Deși compania își are sediul în Orlando, principalul său centru de operațiuni de zbor este Atlanta, unde este al doilea transportator ca mărime. În martie 2009, AirTran operează 86 de avioane Boeing 717-200 (117 locuri) și 50 de avioane Boeing 737-700 (137 de locuri) oferind 700 de zboruri zilnice către 57 de destinații din Statele Unite (inclusiv San Juan, Puerto Rico) și Cancun, Mexic. Compania aeriană este clasificată de către Departamentul de Transport al SUA drept o „linie aeriană majoră" din cauza veniturilor sale anuale de 1 miliard de dolari sau mai mult.

Misiune, principii directoare și valori

Declarația de misiune a AirTran este: „Oameni inovatori dedicați să ofere cea mai bună experiență de zbor călătorilor inteligenți. În fiecare zi." AirTran are și câteva principii directoare. Prima și cea mai importantă este *siguranța,* care apare ca primul principiu ghid („Asumarea responsabilității personale pentru siguranța fiecărui călător și a fiecărui membru al echipajului) și prima valoare („Un angajament total față de siguranță – în fiecare decizie și în fiecare acțiune, de fiecare dată, în fiecare zi). Al doilea aspect important al călătoriilor aeriene abordat în aceste declarații este *serviciul.* Misiunea AirTran este „Oameni inovatori dedicați să ofere cea mai bună experiență de zbor călătorilor inteligenți. În fiecare zi." Alte principii directoare sunt politețea, mândria, munca în echipă și inovația. O declarație completă a misiunii companiei, a principiilor directoare și a valorilor este oferită pe site-ul său Web.

Management și Resurse Umane

Echipa de conducere a AirTran este formată din Robert L. Fornaro, președinte, președinte și CEO; Stephen Kolski, vicepreședinte executiv, operațiuni și afaceri corporative; Steven A. Rossum, vicepreședinte executiv pentru dezvoltare corporativă; precum și vicepreședinți seniori , vicepreședinți și alți manageri. Consiliul de administrație este format din 10 membri, inclusiv Fornaro.

Robert L. Fornaro sa alăturat companiei AirTran Airways în martie 1999 în calitate de președinte și director financiar. El a devenit director de operațiuni și a fost ales în consiliu în 2001 și a fost numit director executiv la 1 noiembrie 2007. Fornaro a avut experiență anterioară în cadrul companiei aeriene Braniff International Airways, Trans World Airlines, Northwest Airlines și, cel mai recent, la US Airways, unde a condus planificarea rutelor, stabilirea prețurilor și managementul general al veniturilor companiei aeriene. Compensația totală a lui Fornaro pentru 2008 a fost de 1,5 milioane de dolari (inclusiv un bonus de 375.000 de dolari), o scădere cu 69 la sută față de compensația totală din 2007 , care a fost de 4,9 milioane de dolari. În 2008, prețul acțiunilor AirTran a scăzut cu aproape 36 la sută. Anexa 1 conține o listă a echipei de conducere a AirTran, așa cum este identificată pe site-ul web al companiei (care oferă, de asemenea, o biografie detaliată a fiecărui director). AirTran operează dintr-o structură organizațională funcțională (centralizată), fără centre de profit sau divizii. Rețineți că există o singură femeie printre primii 17 directori.

AirTran are peste 9.000 de membri ai echipajului într-o varietate de posturi, după cum urmează:

- Administrativ/Profesional/Tehnic (de exemplu, finanțe, contabilitate, tehnologia informației, resurse umane și marketing)
- Serviciu Clienți — Operațiunile de la aeroport (de exemplu, bilete, operațiuni cu bagaje, gestionarea porților de sosire și de plecare)
- Serviciu Clienți — Rezervări/Centrul de apeluri (de exemplu, furnizarea de informații despre zboruri, efectuarea rezervărilor)
- Operațiuni la sol (de exemplu, încărcarea și descărcarea bagajelor, corespondenței și mărfurilor, catering și curățarea aeronavelor)

- Operațiuni de zbor — însoțitori de zbor, piloți, operațiuni de zbor, management
- Întreținere/Inginerie (de exemplu, întreținere și reparații aeronave)

ANEXA 1 Echipa de conducere a AirTran

Robert Fornaro Stephen	Președinte, președinte și director executiv
Kolski Steven Rossum	Vicepreședinte executiv, operațiuni și afaceri corporative
Loral Blinde	Vicepreședinte executiv pentru dezvoltare corporativă
Klaus Goersch	Vicepreședinte senior, Resurse Umane și Administrație
Arne Haak	Vicepreședinte senior, operațiuni
Kevin Healey	Vicepreședinte senior pentru finanțe, trezorier și director financiar
Richard Magurno	Vicepreședinte senior, Marketing și Planificare
Jack Smith	Vicepreședinte principal, consilier general și secretar
Rocky Wiggins	Vicepreședinte senior, Serviciu Clienți
Tad Hutcheson	Senior Vice President și Chief Information Officer
Mark Osterberg Peggy	Vicepreședinte, Marketing și Vânzări
Sauer-Clark Jim Tabor	Vicepreședinte, Chief Accounting Officer
Kirk Thornberg Jean-Pierre	Vicepreședinte, Serviciul de zbor
Dagon Jeff Miller	Vicepreședinte, Operațiuni
	Vicepreședinte, Întreținere și Inginerie
	Director, Securitate corporativă
	Director general, operațiuni de zbor

Sursa: „AirTran Airways—Relații cu investitorii". Preluat la 12 martie 2009, de la http://investor.airtran.com/phoenix.zhtml?c=64267 &p=irol-IRHome.

Flota de aeronave și întreținere

Conform *raportului său anual din 2008,* vârsta medie a flotei a celor 86 de aeronave Boeing 717 și 50 de aeronave Boeing 737 ale AirTran este de 5,6 ani (din februarie 2009). Cum se compară această vârstă medie a flotei cu concurenții AirTran? Cele mai recente date de comparație privind vârsta flotei sunt disponibile pe AirSafe.com și se bazează pe datele din 2007. Această comparație a plasat AirTran la o vârstă medie a flotei de 4,5 ani, JetBlue la 3,2 ani, Southwest la 9,8 și Delta la 9,8 ani.

13.8 ani. Deși nu este actuală, comparația sugerează că AirTran are o flotă relativ tânără în comparație cu concurenții săi direcți, ceea ce ar trebui să contribuie la reducerea costurilor de operare și întreținere.

Întreținerea aeronavelor este finalizată atât de AirTran, cât și de contractori externi, în orașele deservite de compania aeriană. Costurile de întreținere, materiale și chirie ale AirTran pentru fiecare loc milă disponibil (ASM) au crescut doar cu 1,5 la sută între 2007 și 2008 (a se vedea Anexa 4, care apare mai târziu în acest caz). În *Raportul său anual 2008* , AirTran observă că costurile sale de întreținere pe termen lung a aeronavelor se vor încadra în normele industriei.

Strategie

Strategia AirTran este una de costuri reduse într-o zonă geografică îngustă (estul Statelor Unite) cu o piață țintă atât pentru călătorii de afaceri, cât și pentru cei de agrement. AirTran atribuie avantajul său de cost redus unui accent pe controlul costurilor la nivel de companie, un accent pe o productivitate mai mare a muncii și o utilizare mai mare a activelor. În plus, utilizarea a doar două tipuri de aeronave și a unei flote de Boeing 737 destul de tânără contribuie la eficiența generală. Mulți dintre concurenții AirTran au însă avantaje similare, în special JetBlue și Southwest Airlines. JetBlue operează doar două tipuri de aeronave (Southwest operează doar unul) și are o flotă mai tânără; Southwest are o flotă ceva mai veche. Atât JetBlue, cât și Southwest au avantaje de cost față de AirTran (așa cum se discută în secțiunea ulterioară despre performanța de operare). Ca atare, AirTran nu pare să aibă un avantaj la costuri reduse în comparație cu JetBlue și Southwest. Cu toate acestea, are un avantaj la costuri reduse față de Delta și, cel mai probabil, alți operatori vechi cu care concurează.

Aeroportul Atlanta-Hartsfield este principalul hub pentru AirTran (62% din zborurile zilnice ale sistemului) și este locul în care are concurența majoră cu Delta. Deși strategia principală a AirTran este concentrată pe costuri reduse, se diferențiază de alți transportatori low-cost în mai multe moduri. În primul rând, AirTran are locuri la clasa business pe toate aeronavele și operează un sistem hub-and-spoke (spre deosebire de punct la punct). În al doilea rând, oferă digital XM Radio gratuit, un program de călătorie pentru studenți și nu necesită achiziție dus-întors sau sejururi minime peste noapte. În cele din urmă, AirTran are produse alimentare de vânzare pe zboruri. La începutul anului 2009, AirTran a început să ofere Sky Bites pe toate zborurile, care sunt produse alimentare à la carte cu prețuri cuprinse între 1 USD și 4 USD (gustări Kraft Foods, cum ar fi prăjiturile Oreo Cakesters sau Chips Ahoy!) sau pachete combinate cuprinse între 4 USD și 6 USD (gustări și

băuturi Kraft Foods).

O nouă dimensiune a strategiei de afaceri a AirTran este utilizarea tot mai mare a veniturilor auxiliare ca mijloc de a genera profit. Acestea sunt taxe opționale pentru alocarea anticipată a locurilor sau serviciile de call center, în plus față de taxele pentru animalele de companie, băuturile alcoolice, excesul de bagaj și taxele legate de transportul minorilor neînsoțiți.

În *Raportul său anual din 2008,* AirTran a remarcat creșteri semnificative ale veniturilor sale auxiliare, în special taxele pentru al doilea bagaj (25 USD) și o taxă pentru primul bagaj de cală (15 USD). Potrivit unui articol recent *din Wall Street Journal* (9 februarie 2009), AirTran a încasat 77 de milioane de dolari în venituri auxiliare în 2005. Această sumă a crescut la 233 de milioane de dolari în 2008 și este de așteptat să crească la 300 de milioane de dolari în 2009. O comparație a taxelor între AirTran și principalii săi concurenți pot fi văzute Delta, JetWest și ExhiBit3. apare mai târziu în capitol. Expoziția dezvăluie că AirTran este mai asemănătoare, în ceea ce privește tarifele sale, cu transportatorul moștenit Delta decât cu concurenții săi low-cost. Dintre acești concurenți, Delta percepe în mod clar cele mai mari taxe auxiliare, urmată de AirTran, JetBlue și Southwest (care are cele mai mici taxe percepute).

Motivul din spatele utilizării taxelor auxiliare este că acestea nu apar în majoritatea sistemelor de rezervare atunci când consumatorii fac cumpărături pentru tarife, deoarece companiile aeriene nu sunt obligate să facă publicitate taxelor pe care doar unii călători le vor plăti (cum ar fi taxele pentru bagajele de cală). Dacă taxele ar fi incluse în tarife, clienții pot face alegeri diferite în rezervarea biletelor și ar căuta companii aeriene cu taxe mai mici. Un articol recent *din Wall Street Journal* (10 martie 2009) spune că până la sfârșitul lui 2009, consumatorii vor putea compara tarifele de avion cu taxele auxiliare incluse în cotația de preț. Site-urile web precum TripAdvisor.com și Flying.fees.com oferă deja o modalitate de calculare a taxelor auxiliare. Mai târziu în 2009, tehnologia avansată va include taxe în cotațiile de tarife de la agenții de turism, furnizorii online și site-urile web ale companiilor aeriene.

Două companii mari de rezervare a companiilor aeriene, Sabre Holdings Corp. și Amadeus IT Group SA, se așteaptă să aibă instrumente disponibile agenților de turism, site-urilor web și companiilor aeriene mai târziu în 2009, care vor adăuga taxe la prețurile biletelor. TripAdvisor (o companie deținută de Expedia) și-a adăugat diferențierea oferind utilizatorilor săi un „estimator de taxe" bazat pe serviciile pe care călătorul intenționează să le folosească. Ca atare, oferă călătorului un preț mai realist al ofertei de preț. Flyingfees.com, oarecum similar, nu oferă prețuri ale biletelor, ci în schimb are date despre taxele auxiliare pentru 27 de companii aeriene, inclusiv unii operatori internaționali. Când călătorul introduce numele companiei aeriene, este prezentată o listă cu toate taxele auxiliare.

Calitatea Serviciului

Evaluarea calității companiei aeriene (AQR) din 2009 (pentru anul 2008) , recunoscută la nivel național, a clasat AirTran pe locul al doilea în calitate generală, în fața concurenților săi Delta (numărul 12), JetBlue (numărul 3) și Southwest (numărul 6) (vezi Anexa 2). Comentariile specifice prezentate în raport sunt următoarele:

> **AirTran Airways (FL)** a rămas aceeași în 2008 (76,8% în 2007, comparativ cu 76,7% în 2008). Performanța AirTran la îmbarcare refuzată (0,15 la 10.000 de pasageri în 2007 față de 0,34 în 2008) a fost mai slabă. O creștere a ratei de reclamații ale clienților la 1,10 reclamații la 100.000 de pasageri în 2008 a fost mai mare decât rata din 2007 de 0,83. Rata bagajelor manipulate greșit de 4,06 la 1.000 de pasageri în 2007 a fost îmbunătățită la 2,87 pentru 2008. Aceasta a fost cea mai bună rată a bagajelor manipulate greșit dintre toate companiile aeriene evaluate pentru 2008. (http://aqr.aero/aqrreports/). 2009aqr.pdf)

ANEXA 2 Evaluarea calității companiilor aeriene pentru 2007 și 2008

	Clasament 2008	2007 Clasament
AirTran	2	1
american	9	9
Vulturul american	16	15
Atlantic sud-est	17	16
Continental	8	6
Delta	12	10
JetBlue	3	2
nord-vest	4	4
Sud-vest	6	3
Unit	11	8
US Airways	10	11

Clasamentele pentru 2008 reflectă adăugarea limbii Hawaiian la companiile aeriene urmărite.
Sursa: Pe baza *Evaluării calității companiei aeriene 2009,* de Brent D. Bowen, Universitatea St. Louis și Dean Headley, Universitatea de Stat Wichita, aprilie 2009, http://aqr.aero/aqrreports/2009aqr.pdf.

ANEXA 3 Taxe pentru bagajele companiei aeriene

Companie aeriană	Prima geantă verificată	A doua geantă de cală	Genți suplimentare
AirTran	15 USD	25 USD	50 USD per pungă, după primele
Delta	15 USD	25 USD	125 USD pentru a treia (internă), 200 USD (internațional), 200 USD (saci 4-10 SUA), 350 USD (saci 4-5
JetBlue	Gratuit (mai puțin de 50 lbs.)	20 USD	75 USD
Sud-vest	Gratuit	Gratuit	25 USD (punga 3) 50 USD (saci 4-9)

Sursa: Pe baza „Tarifele companiei aeriene: un instantaneu al politicilor transportatorului", *Wall Street Journal,* 23 februarie 2009; http://blogs.wsj.com/middleseat/2009/02/23/airline-fees-a-snapshot-of-carrier-policies/tab/print/.

Performanța de exploatare

Costurile operaționale pe kilometru disponibil (CASM) au crescut cu 15,5% din 2007 până în 2008 (a se vedea Anexa 4). Combustibilul pentru avioane a avut cea mai mare creștere a CASM de 41,8 la sută din 2007 până în 2008. Prețul combustibilului AirTran pe galon (inclusiv taxe și taxe în avion) a crescut cu 45,7 la sută, de la 2,23 USD în 2007 la 3,25 USD în 2008. instrumente care au redus cheltuielile cu combustibilul. Alte costuri care au crescut sunt cheltuielile de distribuție (7,7 la sută), taxele de aterizare și alte cheltuieli (7,4 la sută) și costurile de depreciere și amortizare (19,0 la sută).

Costul pe loc milă disponibil este costurile de operare împărțite la ASM și este frecvent utilizat pentru a compara eficiența operațională a companiilor aeriene. Cum se compară AirTran cu concurenții săi? *Yahoo! Finanțe* identifică Delta, JetBlue și Southwest drept principalii concurenți ai AirTran. Datele CASM din 2008 din Figura 5 arată că AirTran (11.020) este mai eficient decât Delta (18.720), dar mai puțin eficient decât JetBlue (9.870) și Southwest (10.240). Cheltuielile de exploatare ale AirTran pentru 2008 au crescut cu 15,5% (vezi Anexa 4) comparativ cu creșterea JetBlue de 20,6% și creșterea Southwest de 12,5%. Cea mai mare creștere a cheltuielilor de operare pentru toate cele trei companii aeriene a fost combustibilul (AirTran, 41,8 la sută; JetBlue, 43,1 la sută; și Southwest, respectiv 33,3 la sută).

ANEXA 4 Costurile de operare ale AirTran per ASM* (CASM)**

	An încheiat la 31 decembrie		
	2008	2007	Schimbare procentuală
Combustibil pentru avioane	5.020	3.540	41,8%
Salarii, salarii și beneficii	1,99	1,99	—

Închiriere aeronave	1.02	1.07	(4,7)
Întreținere, materiale și închiriere	0,68	0,67	1.5
Distributie	0,42	0,39	7.7
Taxe de aterizare și alte chirii	0,58	0,54	7.4
Servicii de asigurare și securitate a	0,09	0,10	(10,0)
Marketing și publicitate	0,17	0,18	(5,6)
Amortizarea si amortizarea	0,25	0,21	19.0
Câștig din vânzarea activelor	(0,10)	(0,03)	233,3
Deprecierea fondului comercial	0,04	—	—
Alte operațiuni	0,86	0,88	(2,3)
Total CASM**	11.020	9.540	15,5%

*ASM = Seat Mile disponibil și este o măsură a capacității de transport a unei companii aeriene. ASM este numărul de locuri disponibile înmulțit cu numărul de mile parcurse.
**CASM = Costul pe Milă de Loc disponibil și este costurile de operare împărțite la ASM. CASM este frecvent utilizat pentru a compara eficiența operațională a companiilor aeriene.

Sursa: reprodus din „ *Formularul 10K al Comisiei pentru Valori Mobiliare și Burse* pentru AirTran Holdings, Inc., 13 februarie 2009, punctul 7—Discuția și analiza de către conducere a stării financiare și a rezultatelor operațiunilor", p. 42; http://yahoo.brand.edgar-online.com/displayfilinginfo.aspx?FilingID=6412237-160691-264193&type=sect&dcn=0000948846-09-000005 .

Factorul de încărcare al AirTran (procentul de locuri ocupate de pasagerii plătitori de venituri) a crescut ușor în 2008 la 79,6 la sută (a se vedea Figura 5), dar este cu mult sub factorul de încărcare prag de rentabilitate de 89,3 la sută. În 2006 și 2007, factorii de încărcare au fost peste pragul de rentabilitate. Figura 5 arată că factorul de încărcare al AirTran este mai mare decât cel al Southwest, dar ușor sub Delta și JetBlue. În cele din urmă, randamentul mediu pe RPM (suma medie pe care un pasager o plătește pentru a zbura o milă sau o măsură a eficienței companiei aeriene în generarea de venituri) este cel mai mare pentru Delta (14.520), urmată de Southwest (14.350), AirTran (12.730) și JetBlue (11.720).

Performanța financiară

Figura 5 arată că AirTran a avut o pierdere operațională de 72 de milioane de dolari, o pierdere de venit netă de 273,8 milioane de dolari pentru 2008 și o pierdere de câștig pe acțiune de 2,51 de dolari. În *Raportul său anual din 2008,* AirTran a atribuit această pierdere unui mediu economic deteriorat, creșterii prețurilor la combustibilul pentru avioane (a se vedea Planșele 4 și 5 pentru date despre creșterea costului combustibilului) și înăspririi piețelor de credit. Figura 8 prezintă o comparație directă cu concurenții care arată cea mai bună performanță financiară de la Southwest Airlines. Dintre concurenții direcți, Delta Air Lines a avut cea mai slabă performanță financiară, cu o pierdere de venit net de 8,82 miliarde USD și o pierdere EPS de 19,064 USD în 2008.

Factori externi

Prețurile combustibilului

Combustibilul pentru avioane este cel mai mare cost de operare pentru AirTran. În ilustrația 4, costul combustibilului pe kilometru kilometric disponibil (ASM) este de 5,020 dintr-un cost total pe kilometru kilometric disponibil (CASM) de 11,020, sau aproximativ 45,6 la sută din CASM. Dintre toate cheltuielile sale, prețurile la combustibil au crescut cel mai mult (41,8 la sută). *Raportul anual 2008* al AirTran notează că creșterea prețului combustibilului reprezintă un risc major pentru compania aeriană, deoarece principala sa sursă de combustibil (80% din livrări) este concentrată în Coasta Golfului. Această concentrație a sursei de combustibil este atribuită concentrației AirTran de

ANEXA 5 Datele financiare și operaționale selectate de AirTran

În 000 de ani, cu excepția datelor pe acțiune	2008	2007	2006
Venituri din exploatare	2.552.478 USD	2.309.983 USD	1.892.083
Venit din exploatare (pierdere)	$ (72.010)	144.160 USD	40.861 USD
Venit net (pierdere)	$ (273.829)	52.683 USD	14.714 USD
Câștig (pierdere) pe acțiune comună			
De bază	$ (2,51)	0,58 USD	0,16 USD
Diluat	$ (2,51)	0,56 USD	0,16 USD
Total active la sfârșitul anului	2.062.860 USD	2.058.466 USD	1.603.582
Datorii pe termen lung și obligații de leasing capital inclusiv scadențele curente la sfârșitul anului	1.117.300 USD	1.057.889 USD	811.110 USD
Date de operare			
Pasagerii cu venituri	24.619.120	23.780.058	20.051.219
Venituri mile pasageri (RPM)* (000)	18.955.843	17.297.724	13.836.378
Scaun mile disponibile (ASM)** (000)	23.809.190	22.692.355	19.007.416
Factorul de încărcare a pasagerilor	79,6%	76,2%	72,8%
Factorul de sarcină prag de rentabilitate	89,3%	73,2%	71,8%
Tarif mediu (fără taxe de transport)	98,04 USD	92,47 USD	90,51 USD
Randament mediu pe RPM***	12.730	12.710	13.120
Venituri de pasageri per ASM	10.140	9.690	9.550
Cost de exploatare pe ASM	11.020	9.540	9.740
Galoni de combustibil consumați (000)	367.169	359.759	310.926
Lungimea medie a etapei (mile)	728	695	652
Costul mediu al combustibilului pe galon, inclusiv taxele și	3.25	2.23	2.17
Utilizare zilnică medie (ore: minute)	11:00	11:00	11:06
Numărul de aeronave care operează în flotă la sfârșitul	136	137	127
Date de comparație			
Factor de încărcare Delta pentru pasageri	81,1%		
Factor de încărcare pentru pasageri JetBlue	80,4%		
Factor de încărcare a pasagerilor de sud-vest	71,2%		
Randament mediu Delta pe RPM	14.520		
Randament mediu JetBlue pe RPM	11.720		
Randament mediu sud-vest pe RPM	14.350		
Costul operațional Delta pe ASM	18.720		
Costul operațional JetBlue per ASM	9.870		
Costul de operare sud-vest pe ASM	10.240		

Note:
*Numărul de mile cu venituri programate parcurse de pasageri.
**Numărul de locuri disponibile pentru pasageri înmulțit cu numărul de mile pe care le parcurg locurile. ***Suma medie plătită de un pasager pentru a zbura o milă.

operațiuni în sud-estul Statelor Unite și în Atlanta, în special. Orice întrerupere a acestor aprovizionare din cauza vremii sau a altor motive ar putea afecta grav operațiunile companiei.

Costuri cu forța de muncă

În *raportul său anual din 2008,* AirTran observă că creșterea costurilor cu forța de muncă, disputele sindicale, grevele angajaților și alte perturbări legate de muncă sunt riscuri cu care se confruntă compania aeriană și industria, deoarece costurile cu forța de muncă reprezintă un procent semnificativ din costurile totale de operare. Anexa 4

ANEXA 6 Bilanț (toate numerele în mii)

Sfârșitul perioadei	31 Dec 08	31 Dec 07	31 Dec 06
Active			
Active circulante			
Numerar și echivalente de numerar	401.204 USD	236.491 USD	183.915
Investiții pe termen scurt	23.357	124.154	151.100
Creante nete	94.571	52.548	47.467
Inventar	15.428	14.488	17.236
Alte active circulante	49.847	52.256	17.239
Total active circulante	**584.407**	**79.937**	**416.957**
Investiții pe termen lung	5.497	8.230	—
Proprietate. Instalatii si echipamente	1.282.972	1.365.912	1.015.229
bunăvoință	—	8.350	8.350
Active necorporale	21.587	21.567	21.567
Amortizare acumulată	—	—	—
Alte Active	168.417	164.470	133.707
Taxe amânate pentru active pe termen lung	—	—	7.772
Active totale	**2.062.860**	**2.048.466**	**1.603.582**
Datorii			
Datorii curente			
Creanţe	437.648	376.014	311.242
Datorie pe termen scurt/curente pe termen lung	230.346	99.671	86.845
Alte datorii curente	43.853	32.449	—
Total datorii curente	**711.847**	**508.134**	**398.087**
Datorie pe termen lung	977.216	962.973	724.265
Alte datorii	120.342	99.575	101.947
Cheltuieli de răspundere LT amânate	7450	31.434	—
Interes minoritar	—	—	—
Bunăvoință negativă	—	—	—
Total datorii	**1.816.855**	**1.602.116**	**1.224.299**
Capitaluri proprii			
Opțiuni de acțiuni diverse	—	—	—
Acțiuni preferate rambursabile	—	—	—
Stoc preferat	—	—	—
Stoc comun	120	92	91
Venituri reținute	(225.745)	48.084	(4.599)
Stoc de trezorerie	—	—	—
Surplus de capital	497.390	396.824	389.043
Alte capitaluri proprii	(25.760)	1.350	(5.252)
Total capitaluri proprii	**246.005**	**446.350**	**379.283**
Total pasive și SE	**2.062.860 USD**	**2.048.466 USD**	**1.603.582 USD**

Sursa: reprodus din „Bilanțul AirTran Holdings”, *Yahoo! Finanţa.* http://finance.yahoo.com/q/bs?s=AAI&annual.

ANEXA 7 Declarația de venit (toate numerele în mii)

Sfârșitul perioadei	31 Dec 08	31 Dec 07	31 Dec 06
Venitul total	**2.552.478**	**2.309.983**	**1.892.083**
Costul veniturilor	2.234.935	1.796.048	1.572.270
Profit Brut	**317.543**	**513.935**	**319.813**
Cheltuieli de exploatare	—	—	—
Cercetare și Dezvoltare	—	—	—
Vanzare si General si Admin	345.770	327.524	248.874
Nerecurente	(14.835)	—	—
Alții	58.618	48.485	30.078
Cheltuieli totale de exploatare	—	—	—
Venit sau pierdere din exploatare	**(72.010)**	**137.926**	**40.861**
Venituri din operațiuni continue			
Total Alte Venituri/Cheltuieli Net	(147.157)	15.730	21.714
Câștiguri înainte de venit și impozite	(219.167)	153.656	62.575
Cheltuiala cu dobanda	72.725	66.304	37.918
Venit înainte de impozitare	(291.892)	87.352	24.657
Cheltuiala cu impozitul pe venit	(18.063)	34.669	9.943
Interes minoritar	—	—	—
Venitul net din operațiuni continue	(273.829)	52.683	14.714
Evenimente nerecurente	—	—	—
Operațiuni întrerupte	—	—	—
Obiecte extraordinare	—	—	—
Efectul modificărilor contabile	—	—	—
Alte articole	—	—	—
Venitul net	**(273.829)**	**52.683**	**14.714**
Stoc preferat și alte ajustări	—	—	—
Net Inc se aplică acțiunilor ordinare	**(273.829 USD)**	**52.683 USD**	**14.714 USD**

Sursa: reprodus din „Declarația de venit pentru AirTran Holdings", *Yahoo! Finanțe,* http://finance.yahoo.com/q/is?s=AAI&annual/.

EXHIBITUL 8 Comparația directă a concurenților (2008)

	AirTran	Delta	JetBlue	Sud-vest	Industrie
Capitalizarea pieței	603,43 M	4,64B	1.20B	5.08B	608,35 M
Angajatii	7.600	84.306	8.902	35.499	5,4K
Trim. Rev. Creștere	1,00%	43,30%	9,70%	9,70%	13,10%
Venituri	2,55B	22,70B	3.39B	11.02B	1,48B
Marja brută	13,29%	13,33%	26,18%	22,07%	22,07%
EBITDA	- 21,86	1,28B	304,00 M	1,05B	90,07B
Oper. Marjele	- 3,40%	0,50%	2,77%	4,07%	7,45%
Venitul net	- 273,83 M	- 8,82B	- 76.00M	178,00 M	N / A
EPS	- 2.509	- 19.064	- 0,336	0,241	N / A
P/E	N / A	N / A	N / A	28.46	8.44

Sursa: reprodus de *la Yahoo! Finanțe,* 5 aprilie 2009, http://finance.yahoo.com/q/co?s=AAI.

arată că costurile cu forța de muncă sunt a doua categorie de costuri a AirTran. O mare parte a forței de muncă este reprezentată de sindicate cu sindicate diferite pentru însoțitori de

bord, piloți, dispeceri și tehnicieni și inspectori de întreținere. Fiecare grup este acoperit de contracte colective care prevăd creșteri anuale ale ratei salariale. AirTran și-a redus costurile cu forța de muncă în 2008 prin concedii voluntare și ieșiri anticipate.

Figura 4 indică faptul că costurile cu forța de muncă (salarii, salarii și beneficii) pe ASM au fost aceleași pentru 2007 și 2008. AirTran a declarat în *Raportul său anual din 2008* că poate reduce nivelul forței de muncă și/sau să caute noi concesii salariale ca răspuns la creșterile semnificative ale prețului combustibilului. Un articol recent din Associated Press (10 aprilie 2009) a remarcat că piloții AirTran au votat recent să devină parte din Air Line Pilots Association (ALPA), cel mai mare sindicat de piloți din lume.

Industria aeriană și concurența

Câteva dintre acestea concurează folosind modelul low-cost (cum ar fi AirTran și JetBlue). Intensitatea concurenței și prețurile ridicate ale combustibilului au contribuit la declararea falimentului de către multe companii aeriene la capitolul 11, inclusiv mulți transportatori vechi precum Delta, Continental, Northwest, United și US Airways. În ultimul an, cel puțin șase companii aeriene au declarat faliment (și unele și-au încetat operațiunile): Aloha Airlines, ATA Airlines, Skybus Airlines, Frontier Airlines, Eos Airlines și Sun Country Airlines. Dintre aceste șase, doar Aloha Airlines și Eos Airlines nu sunt transportatori low-cost. Ca atare, în cadrul industriei, AirTran, JetBlue și Southwest ar fi considerate exemple de companii aeriene care au implementat cu succes modelul de competiție low-cost.

Mai recent, mai multe companii aeriene au redus numărul de zboruri ca răspuns la recesiunea economică. De exemplu, Delta a anunțat planuri de a reduce capacitatea totală de zbor cu 8% în 2009. AirTran, în *raportul său anual din 2008,* a declarat că a redus capacitatea în ultimele patru luni ale anului 2008 și plănuiește reduceri suplimentare de capacitate în 2009.

AirTran, Delta, JetBlue și Southwest au toate clasificarea Departamentului de Transport al SUA pentru „linie aeriană majoră" din cauza veniturilor lor de 1,00 miliarde USD sau mai mari (Figura 8). Figura 9 arată că în acest grup de concurență, Southwest are cea mai mare cotă de piață internă (13,0 la sută), urmată de Delta (10,8 la sută), JetBlue (4,3 la sută) și AirTran (3,3 la sută). Figura 8 arată că pentru 2008, Delta are cei mai mulți angajați (84.306) și cele mai mari venituri (22,7 miliarde USD) în comparație cu AirTran, care are cei mai puțini angajați (7.600) și cele mai mici venituri (2,55 miliarde USD). Cel mai profitabil competitor a fost Southwest

ANEXA 9 Cota de piață internă a companiei aeriene Februarie 2008 - ianuarie 2009

Companie aeriană	Distribuie
american	14,3%
Sud-vest	13,0%
Unit	11,0%
Delta	10,8%
US Airways	8,3%
Continental	7,6%
nord-vest	6,4%
JetBlue	4,3%
AirTran	3,3%
Alaska	2,9%
Alte	18,1%

Cota de piață se bazează pe Milele de pasageri venite din februarie 2008 până în ianuarie 2009. Milele de pasageri venite (RPM) este o măsură a traficului de pasageri calculată prin înmulțirea numărului total de pasageri plătitori de venituri la bord cu distanța parcursă în mile.

Sursa: Adaptat din Research and Innovative Technology Administration (RITA), Bureau of Transportation Statistics, 29 aprilie 2009, http://www.transtats.bts.gov/.

EXHIBITUL 10 Cele mai bune piețe interne ale AirTran* (februarie 2008-ianuarie 2009)

Piaţă	Volum	Distribuie**
Atlanta, GA	8.178.000	20,98%
Orlando, FL	2.030.260	12,85%
Baltimore, MD	1.422.490	14,35%
Tampa, FL	749.370	8,75%
Boston, MA	641.050	5,87%
Alte	11.576.050	2,07%

*Pe baza numărului total de pasageri aviați pe toate aeroporturile dintr-un oraș. **Tabelul arată cota companiei aeriene pe fiecare dintre piețe.

Sursa: reprodus din RITA BTS Airline Data, 2009 Carrier Fact Sheets, 29 aprilie 2009; http://www.transtats.bts.gov/printcarriers.asp?Carrier=FL.

EXHIBITUL 11 Cele mai bune piețe interne ale Delta* (februarie 2008-ianuarie 2009)

Piaţă	Volum	Distribuie**
Atlanta, GA	20.750.000	53,22%
New York, NY	3.920.000	16,81%
Salt Lake City, UT	3.810.000	40,03%
Cincinnati, OH	2.030.000	33,85%
Los Angeles, CA	1.980.000	9,73%
Alte	26.680.000	4,89%

*Pe baza numărului total de pasageri aviați pe toate aeroporturile dintr-un oraș. **Tabelul arată cota companiei aeriene pe fiecare dintre piețe.

Sursa: reprodus din RITA BTS Airline Data, 2009 Carrier Fact Sheets, 29 aprilie 2009; http://www.transtats.bts.gov/printcarriers.asp?Carrier=DL.

cu un venit net de 178 de milioane de dolari, iar cel mai puțin profitabil a fost Delta, cu o pierdere de venit netă de 8,82 miliarde de dolari.

Dependența AirTran de piața din Atlanta îl aduce într-o concurență intensă cu Delta Air Lines, mult mai mare. Când ne uităm la piețele cheie pentru AirTran și principalii săi concurenți (a se vedea Planșele 10 până la 13), cea mai mare parte a suprapunerilor de piață are loc între AirTran și Delta pe piața Atlanta. Ambele companii aeriene au cei mai mulți pasageri aviați în acest oraș și pentru ambele reprezintă piața pentru care fiecare companie aeriană are cea mai mare cotă de piață, deși Delta are o cotă semnificativ mai mare (53,22%) decât AirTran (20,98%). Cu toate acestea, AirTran are un avantaj de cost față de Delta, așa cum sa arătat mai devreme și nu a suferit pierderi financiare atât de mari ca Delta.

Viitorul

Industria companiilor aeriene continuă să fie una turbulentă, în care unele companii aeriene sunt capabile să opereze profitabil, în timp ce altele sunt aproape de faliment. Pregătiți un plan strategic pentru AirTran luând în considerare provocările precum următoarele:

1. Cum ar trebui AirTran să-și îmbunătățească poziția de low-cost având în vedere avantajele de cost ale JetBlue și Southwest Airlines?
2. Ar trebui AirTran să continue să se concentreze pe estul Statelor Unite (și pe piața Atlanta în special) sau ar trebui să se extindă în alte regiuni? Dacă da, care regiuni oferă cele mai multe oportunități?

EXHIBITUL 12 Cele mai bune piețe interne ale JetBlue* (februarie 2008-ianuarie 2009)

Piaţă	Volum	Distribuie**
New York, NY	5.800.000	24,86%
Boston, MA	1.820.000	16,68%
Orlando, FL	1.570.000	9,95%
Fort Lauderdale, FL	1.380.000	14,78%
Long Beach, CA	1.100.000	77,47%

Alte	8.680.000	1,49%

*Pe baza numărului total de pasageri aviați pe toate aeroporturile dintr-un oraș. **Tabelul arată cota companiei aeriene pe fiecare dintre piețe.

Sursa: reprodus din RITA BTS Airline Data, 2009 Carrier Fact Sheets, 29 aprilie 2009; http://www.transtats.bts.gov/printcarriers.asp?Carrier=B6.

EXHIBITUL 13 Cele mai bune piețe interne din Southwest* (februarie 2008-ianuarie 2009)

Piaţă	Volum	Distribuie**
Las Vegas, NV	7.600.000	39,20%
Chicago, IL	6.690.000	18,73%
Phoenix, AZ	5.640.000	30,39%
Baltimore, MD	5.280.000	53,28%
Dallas, TX	3.800.000	95,39%
Alte	72.240.000	12,98%

*Pe baza numărului total de pasageri aviați pe toate aeroporturile dintr-un oraș. **Tabelul arată cota companiei aeriene pe fiecare dintre piețe.

Sursa: Reproducere din RITA BTS Airline Data, 2009 Carrier Fact Sheets, 29 aprilie 2009; http://www.transtats.bts.gov/printcarriers.asp?Carrier=WN.

3. Cât de durabilă este practica de a avea taxe auxiliare separate ca mijloc de a genera venituri suplimentare? Ar trebui AirTran să facă modificări?
4. Care sunt principalele oportunități și amenințări externe cu care se confruntă AirTran? Listați-le în ordinea priorității.
5. Cât de importante sunt prețurile combustibililor (comparativ cu alte costuri) ca factor determinant al profitabilității? Ia AirTran măsurile adecvate pentru a gestiona aceste costuri acum și în viitor?

Referințe

„O filozofie aeriană unică, una care funcționează”, site-ul web AirTran, 12 martie 2009, http://www.airtranairways.com/about-us/corporate_info.aspx.

„Airline Classification”, Departamentul de Transport al SUA, 22 martie 2009, http://ostpxweb.dot.gov/aviation/airlineclassifications.htm.

„Airlines Look to Fees for a Financial Edge”, *Wall Street Journal,* 9 februarie 2009, http://blogs.wsj.com/middleseat/2009/02/09/airlines-charging-more-baggage-fees-gustare/.

„AirTran”, *Raymond James Institutional Investors Conference,* martie 2009, http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/948846/000094884609000006/ex99-1.htm.

„AirTran Airways History”, site-ul web AirTran, 21 martie 2009, http://www.airtranairways.com/about-us/history.aspx?print=true.

„AirTran Airways lansează produse alimentare cu cumpărare la bord cu Sky Bites (SM)”, *Comunicat de presă AirTran,* 11 februarie 2009, http://pressroom.airtran.com/phoenix.zhtml? c=201565&p=irol-newsArticle_print&ID=1255586&highlight.

Raport anual AirTran Airways 2008, http://investor.airtran.com/ phoenix.zhtml?c=64267&p=irol-reportsAnual.

„CEO-ul AirTran a primit o compensație de 1,5 milioane USD în 2008”, *a spus Yahoo! Finanțe (AP),* 3 aprilie 2009, http://finance.yahoo.com/news/AirTran-CEO-received-15M-in-apf- 14843920.html.

„Piloții AirTran votează pentru a se alătura celui mai mare sindicat”, *Yahoo! Finanțe (AP),* 10 aprilie 2009, http://finance.yahoo.com/news/AirTran-pilots-vote-to-join-apf-14902119.html?.v=1.

„Average Fleet Age for Selected Carriers”, *AirSafe.com,* 26 aprilie 2009, http://www.airsafe.com/events/airlines/fleetage.htm.

„Premii și recunoaștere”, site-ul web AirTran, 11 aprilie 2009, http://www.airtranairways. com/about-us/awards.aspx

Bowen, Brent D. și Dean E. Headley. *2009 Airline Quality Rating,* aprilie 2009, http://www.aqr.aero/aqrreports/2009aqr.pdf.

Gardner, Amy și Spencer S. Hsu. „Airline Apologizes for Booting 9 Muslims", *Washington Post,* 3 ianuarie 2009, http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/ content/story/2009/01/02/ST2009010201697.html.
„Grim Prospects—Deep Recession, Bigger Losses", *Comunicate de presă IATA,* 24 martie 2009, http://www.iata.org/pressroom/pr/2009-03-24-01.htm.
McCartney, Scott. „Airfare Quotes That Lay Bare Hidden Fees", *Wall Street Journal,* 10 martie 2009, http://online.wsj.com/article/SB123664662318478683.html.
McCartney, Scott. „The Next Airline Fee: Buying Tickets", *Wall Street Journal,* 3 martie 2008, http://online.wsj.com/article/SB123604492886515417.html.
Declarație de misiune", site-ul web AirTran, 12 martie 2009, http://www.airtran.com/Jobs/ mission_statement.aspx/
Prada, Paulo și Susan Carey. „Airlines Plan More Reductions in Flights, Staff", *Wall Street Journal,* http://online.wsj.com/article/SB123672652139988491.html.

Family Dollar Stores, Inc. — 2009

Joseph W. Leonard
Universitatea din Miami

FDO

www.familydollar.com

Pe măsură ce economia schiopătează la jumătatea anului 2009 și împinge mai multe gospodării către venituri mai mici, CEO-ul Family Dollar Store, Howard R. Levine, supraveghează expansiunea și creșterea continuă. Tatăl său, Leon Levine, a fondat compania când avea 20 de ani, în 1959, iar bătrânul Levine este acum președinte emerit. Family Dollar oferă clienților o varietate de mărfuri de înaltă calitate, de bună valoare. Compania se adresează grupului cu venituri mici până la mijlocii (definite ca gospodării sub 30.000 USD sau 35.000 USD din venit anual) cu oferte de mărfuri la prețuri competitive în magazine convenabile din cartier. Family Dollar Stores are 31 la sută din articolele sale la un dolar sau mai puțin.

Pentru 2008, Dow Jones Average a scăzut cu 34 la sută, cel mai rău an din 1931. Din indicele bursier S&P 500, doar 24 de acțiuni au crescut în 2008. Family Dollar Stores au condus drumul cu o creștere de 35 la sută. Va continua această performanță solidă?

Istorie

În 1959, când Family Dollar și-a deschis primul magazin în Charlotte, Carolina de Nord, Leon Levine le-a oferit clienților o varietate de mărfuri la preț bun pentru mai puțin de 2 USD. Conceptul era simplu: „Clienții sunt șefii și trebuie să-i menții fericiți". Family Dollar a devenit public în 1970, a atins vânzări anuale de 100 de milioane de dolari cu puțin sub 300 de magazine până în 1977, și-a deschis al 1.500-lea magazin în 1989 și al 2.500-lea magazin în 1996 și a crescut la aproape 5.000 de magazine și vânzări apropiate de 5 miliarde de dolari, când a ieșit la pensie în anii de liceu și ca președinte. fiul Howard Levine a lucrat pentru Family Dollar. Howard a fost numit CEO în 1998, iar când tatăl său s-a pensionat în ianuarie 2003, a devenit președinte și CEO. La 49 de ani, el continuă și astăzi ca președinte și CEO.

Fapte și situații financiare de astăzi

Family Dollar operează peste 6.600 de magazine în 44 de state plus Districtul Columbia. Compania are un rol mic în afacerile internaționale, deoarece aproximativ 51 la sută din mărfurile sale sunt achiziționate de la producători internaționali adesea prin agenți, dar și din import direct de la producători. Niciun furnizor nu reprezintă mai mult de 8% din achizițiile de mărfuri. Family Dollar Stores se află pe locul 359 în *Fortune* 500.

Family Dollar își continuă strategia de expansiune geografică și deschiderea de noi magazine. Cu sediul central în apropiere de Charlotte, Carolina de Nord, Family Dollar are 44.000 de angajați, aproximativ 25.000 cu normă întreagă, iar ceilalți cu normă parțială. Veniturile Family Dollar de 6,984 miliarde de dolari în exercițiul financiar 2008 — cele 12 luni încheiate în august 2008 — au arătat o creștere de 2,2 la sută față de anul încheiat în august 2007. După cum se arată în Figura 1, profiturile operaționale în cursul exercițiului financiar 2008 au fost de 365 milioane dolari, o scădere de 6 la sută față de 2007. Profitul net în FY2008 a fost de 233 milioane USD, o scădere cu 4% față de FY2007.

Divizii ale Companiei

Pentru FY2008, Family Dollar Stores a împărțit veniturile în patru mari categorii de produse: consumabile, produse pentru casă, îmbrăcăminte și accesorii și sezoniere și electronice. Făcând comparații între FY2007 și FY2008, trei dintre categoriile largi de produse au crescut vânzările, dar îmbrăcămintea și accesoriile au scăzut. Consumabilele au crescut cu 6,1% și reprezintă 61,1% din veniturile totale ale FY2008 de 6,984 miliarde USD. Produsele pentru casă au crescut cu 3,2% și reprezintă 14,3% din venituri. Îmbrăcămintea și accesoriile au scăzut cu 6,9% și reprezintă 13,1% din venituri. Sezonul și electronicele au crescut cu 0,8% și reprezintă 11,5% din venituri. Anexele 1 și 2 dezvăluie bilanțurile recente ale Family Dollar.

Din mai 1998, compania a oferit dividende trimestriale în numerar acționarilor săi. Suma pe acțiune a acestor dividende a crescut în fiecare an (de la 4,5 cenți pe acțiune la 15 iulie 1998 la 13,5 cenți pe acțiune la 15 iulie 2009). Acest ultim randament al dividendelor este de aproximativ 1,7% pe an, cu mult peste media industriei.

Family Dollar continuă să caute locații bune și antreprenori pentru a construi și întreține magazine. Compania este implicată în managementul imobiliar, construcția și întreținerea magazinelor. Family Dollar are aproximativ 15 până la 20 la sută din magazinele sale pentru reînnoire închiriere în fiecare an. Pe 28 februarie 2009, Howard Levine a spus că compania va încerca cu siguranță „să folosească piața actuală pentru a negocia chirii mai bune".

În 2008, Family Dollar a deschis 205 magazine noi, a închis 64 de magazine, a relocat 17 magazine în aceeași zonă comercială sau zonă de piață și a extins 80 de magazine. În 2007, compania a deschis 301 de magazine noi și a închis 43 de magazine.

ANEXA 1 Declarații de venit pentru Family Dollar

Declarații de profit și pierderi pentru anii încheiati în august 2008, 2007, 2006 (în milioane, cu excepția EPS și dividende)

	08 august	07 august	06 august
Venituri	**6.983,6**	**6.834,3**	**6.394,8**
Costul mărfurilor vândute	4.637,8	4.512,2	4.276,5
Profit Brut	2.345,8	2.322,1	2.118,3
Marja de profit brută	33,6%	34,0%	33,1%
Cheltuieli SG&A	1.980,5	1.933,4	1.756,0
Amortizare și amortizare	149,6	144.1	134,6
Venitul din exploatare	376,3	399,3	324,2
Marja de operare	5,4%	5,8%	5,1%
Venitul neexploatare	0,0	0,0	0,0
Cheltuieli nefuncționale	(3,5)	-	-
Venitul înainte de impozite	361,8	381,9	311.1
Impozite pe venit	128,7	139,0	116,0
Venit net după impozite	233.1	242,9	195.1
Operațiuni în continuare	233.1	242,9	195.1
Operațiuni întrerupte	-	-	-
Total Operațiuni	233.1	242,9	195.1
Venitul net total	**233,1 USD**	**242,9**	**195,1**
Marja de profit net	3,3%	3,6%	3,1%
EPS diluat din venitul net total ($)	1,66	1,62	1.26
Dividende pe acțiune	0,49	0,45	0,41

Sursa: www.familydollar.com

ANEXA 2 Bilanțurile dolarului familiei pentru anii care se termină în august 2008, 2007, 2006 (în milioane)

Active	08 august	07 august	06 august
Active circulante			
Numerar	158,5 USD	87.2	79,7
Creante nete	7.0	44.4	2.4
Inventarele	1.032,7	1.065,9	1.037,9
Alte active circulante	145,9	339,8	298,9
Total active circulante	1.344,1	1.537,3	1.418,8
Active fixe nete	1.071,9	1.060,7	1.077,6
Alte active imobilizate	245,8	26.2	26.6
Active totale	**2.661,8**	**2.624,2**	**2.523,0**

Datorii și capitalurile proprii	08 august	07 august	06 august
Datorii curente			
Creanțe	570,7 USD	644,1	556,5
Datorie pe termen scurt	-	-	-
Alte datorii curente	498,3	486,2	429,6
Total datorii curente	1.069,0	1.130,3	986,1
Datorie pe termen lung	250,0	250,0	250,0
Alte datorii necurente	88,7	69.2	78,5
Total datorii	1.407,7	1.449,5	1.314,6
Capitaluri proprii			
Acțiuni preferate	-	0,0	0,0
Acțiuni comune	1.254,1	1.174,6	1.208,4
Capitalul propriu total	**1.254,1**	**1.174,6**	**1.208,4**
Acțiuni în circulație (mil.)	140,2	140,2	140,2

Sursa: www.familydollar.com

Concurență și industrie

Industria comercianților cu amănuntul cu reduceri mici a raportat performanțe puternice în ultima jumătate a anului 2008 și în prima jumătate a anului 2009.

Cei mai mari trei comercianți cu reduceri mici sunt Dollar General, Family Dollar și Dollar Tree. Aceste magazine de trei dolari realizează că sunt diferite de gigantul Wal-Mart în multe privințe, inclusiv oferind prețuri mai mici.

Toate aceste trei companii mici au de-a face cu mulți rivali, inclusiv Fred's, 99 Cents Only, Wal-Mart, Big Lots, CVS, JC Penney, Kmart, Meijer, Sears, Target, Walgreen, Costco, Kroger și multe alte lanțuri regionale mici și retaileri unici. Figura 3 compară cei mai mari trei comercianți cu reduceri de cutii mici.

dolar general

Cu sediul central în Tennessee, magazinele Dollar General sunt de obicei situate în orașe mici, dar magazinele din orașele mari (situate de obicei în cartiere cu venituri mai mici) reprezintă 30% din totalul lor. Aproximativ 35% dintre produsele sale au un preț de 1 USD sau mai puțin. Dollar General a fost luat în privat de afiliații KKR și Goldman Sachs în 2007.

Arborele dolarului

Cu sediul central în Virginia, Dollar Tree subliniază prețul de 1 USD și oferă o gamă largă de mărfuri, inclusiv articole de uz casnic, produse de sezon, alimente, jucării, accesorii

personale, sănătate.

EXHIBITUL 3 Cei mai mari trei comercianți cu reducere la cutii mici

	dolar general	Dolar de familie	Arborele dolarului
Vânzări anuale 2008	9.454 de	6.984 de	4.645 de milioane
Creșterea vânzărilor	2,9%	2,2%	9,5%
Venit net 2008	(13 milioane	233 de	230 de milioane
Datorie pe termen lung	4.130 de	250 de	268 de milioane
# de magazine	8.400	6.600	3.600
Dimensiunea	7.000	7.500 până la	5.000 până la
# de state	35	44	48
# de angajați	71.500	44.000	46.000
# de centre de distribuție	9	9	9
Anul a început	1939	1959	1953
Rang *Fortune 500*	359	499	

Sursa: Formularul companiei 10K Rapoarte.

și produse de îngrijire a frumuseții, articole de petrecere, felicitări și cărți, în mare parte pentru 1 USD. Dollar Tree operează magazine numite Dollar Tree, Dollar Bill, Dollar Express, Only 1.00 și Only One. Aproximativ 40% din marfa companiei este importată, în mare parte din China. Dollar Tree oferă vânzări online. Dollar Tree Inc. s-a strecurat recent în cel mai recent *Fortune* 500, acum la numărul 499.

Misiune

Declarația de misiune a Family Dollar este prezentată în Anexa 4.

Operațiuni

Chiar și în comparație cu Wal-Mart, Family Dollar este considerat a fi lider în menținerea costurilor scăzute. Compania continuă să revizuiască și să îmbunătățească fiecare pas din lanțul de aprovizionare, de la selecția furnizorilor până la stocarea raftului magazinelor. Family Dollar a întreprins inițiative pentru a îmbunătăți eficiența lanțului de aprovizionare.

Aproape toate magazinele Family Dollar au o suprafață cuprinsă între 7.500 și 9.000 de metri pătrați și sunt operate în unități închiriate. Compania urmărește această strategie a magazinelor relativ mici ca o modalitate de a deschide noi magazine în zonele rurale, orașe mici și cartierele mari urbane . Ori de câte ori este posibil, Family Dollar îi place să aibă o parcare situată imediat lângă intrarea în magazin și aproape toate magazinele au o singură intrare. Dimensiunea magazinelor (aproximativ 1/22 metru pătrat al unui supercentru tipic Wal-Mart) atrage clienții cărora le place confortul și mersul scurt, care nu pot fi egalate de unele dintre marile lanțuri de magazine.

În ultimii ani, Family Dollar și-a îmbunătățit rețeaua logistică și se îndreaptă către un sistem de distribuție de clasă mondială. CEO Howard Levine a spus. „Este o formulă Wal-Mart. Trebuie să livrăm bunuri în mod eficient magazinelor și am reușit să facem asta."

ANEXA 4 Declarația de misiune și comentariul CEO-ului

Misiunea Family Dollar afirmă cele mai importante trei relații esențiale pentru succesul afacerii noastre: clienții noștri, asociații noștri și investitorii noștri.
Pentru clienții noștri, oferim un loc convingător pentru cumpărături, oferind confort și prețuri mici;
Pentru asociații noștri, oferim un loc de muncă convingător, oferind oportunități excepționale și recompense pentru realizare;
Pentru investitorii noștri, oferim un loc convingător pentru a investi, oferind profituri excepționale.

Pentru a-și susține operațiunile de vânzare cu amănuntul, Family Dollar operează nouă centre automate de distribuție cu servicii complete (fiecare variind ca dimensiune de la 850.000 de metri pătrați la 907.000 de metri pătrați) care se livrează direct la magazinele companiei. Compania folosește un sistem de gestionare a transportului bazat pe web, software de recunoaștere a vocii, tehnologie cu frecvență radio și sisteme de sortare de mare viteză pentru o mai bună eficiență a procesului de distribuție. Family Dollar are o prezență

puternică în sudul Statelor Unite. Șapte dintre cele nouă centre de distribuție ale sale sunt situate în sud (nordul Virginiei, vestul Carolinei de Nord, panhandle din Florida, estul Kentucky, estul Arkansas, sud-vestul Oklahoma și vestul Texasului); celelalte două se află în nordul statului New York și în estul Iowa. Compania operează puține magazine în regiunea Munților Stâncoși și doar magazinele Nevada din fusul orar Pacific. Anexa 5 arată locațiile magazinelor.

ANEXA 5 Family Dollar, după stat și numărul de magazine

	Număr de magazine la 100.000 de locuitori
	# de magazine	# de magazine la 100.000 de locuitori
NORD-EST		
Maine	46	3.49
New Hampshire	22	1,67
Vermont	12	1,93
Massachusetts	99	1,53
Rhode Island	20	1,90
Connecticut	51	1,46
New York	290	1.49
Pennsylvania	264	2.11
New Jersey	80	0,92
Delaware	21	2.41
Maryland	92	1,64
Districtul Columbia	3	0,50
SUD		
Virginia	214	2,75
Virginia de Vest	115	6.34
Carolina de Nord	364	3,95
Carolina de Sud	198	4.42
Georgia	303	3.07
Florida	363	1,98
Kentucky	186	4.36
Tennessee	204	3.28
Alabama	145	3.13
Mississippi	118	4.02
Arkansas	98	3.43
Louisiana	229	5.19
MIDWEST		
Ohio	411	3,58
Indiana	195	3.04
Michigan	348	3.48
Wisconsin	140	2.49
Illinois	238	1,84

a continuat

ANEXA 5 Dolar de familie, după stat și numărul de magazine—continuare

# de magazine	Număr de magazine la 100.000 de locuitori
Minnesota 71	1.36
Iowa 32	1.07
Missouri 96	1,62
Dakota de Nord 11	1,71
Dakota de Sud 22	2,73
Nebraska 31	1,74
Kansas 35	1.25
SUD-VEST ȘI MUNTE	
Oklahoma 128	3,51
Texas 817	3.36
Wyoming 20	3,75
Colorado 104	2.14
New Mexico 90	4,54
Arizona 130	2.00
Utah 60	2.19
Idaho 31	2.03
Nevada 24	0,92
Informații agregate	
44 + DC 6.572	2,61 un magazin la 38.380 de locuitori
Nu există magazine în Montana, Washington, Oregon, California, Alaska și Hawaii.	

Sursa: Family Dollar Stores, *Raport anual* (2008); www.infoplease.com/ipa/A004986.html.

Tehnologiile de transport ale Family Dollar includ un sistem de management al transportului (TMS) bazat pe web, care permite vânzătorilor să elibereze comenzile de cumpărare electronic. Family Dollar Trucking, Inc. (FDTI) oferă o flotă privată de camioane care au primit recompense de siguranță. Mai recent, Family Dollar începe să folosească unele dintre aceste sisteme în transportul internațional.

Family Dollar folosește acum sisteme POS (punctul de serviciu) care oferă acces atât la aplicațiile de magazin centralizate, cât și la cele descentralizate, permițând o productivitate mai mare a angajaților, servicii îmbunătățite pentru clienți și unele noi fluxuri de venituri. Family Dollar lucrează cu Toshiba TEC American în acest sens. Potrivit lui Howard Levine, compania „accelerează finalizarea lansării POS-ului până în ianuarie sau februarie 2010, ceea ce suntem pe cale de a face". În aceste eforturi, Family Dollar continuă să colaboreze cu Toshiba TEC America și Microsoft.

Family Dollar a angajat recent Sylvania Lighting Services (SLS) pentru a instala un nou iluminat pentru a economisi energie, a reduce întreținerea, a reduce costurile de funcționare și a îmbunătăți nivelul de luminozitate (luminozitate) în toate magazinele sale. „Noul program de iluminat este un câștig uriaș pentru Family Dollar, care duce la o reducere a costurilor totale de întreținere a iluminatului, bugetarea cheltuielilor viitoare cu iluminatul pe patru ani la costuri fixe și le permite să obțină economii uriașe de energie, integrând în același timp sustenabilitatea mediului", a declarat Scott Agnew, director executiv de cont SLS. Îmbunătățirile de iluminat au oferit, de asemenea, Family Dollar niște scutiri de taxe.

Marketing

În timp ce alți comercianți cu amănuntul au curtat o clientelă mai luxoasă adăugând haine de designer și bijuterii fine, Family Dollar a rămas fidel rădăcinilor sale. Un cumpărător tipic câștigă doar 35.000 USD pe an. Potrivit lui Howard Levine, „Vrem ca clienții noștri să știe că își pot permite orice în magazinul nostru".

Dincolo de cele patru categorii largi de produse, sortimentul de mărfuri al Family Dollar este împărțit în 11 clasificări de produse care includ îmbrăcăminte, alimente, produse de curățare și hârtie, decor pentru casă, produse de înfrumusețare și sănătate, jucării, produse pentru animale de companie, produse pentru automobile, produse de uz casnic, produse sezoniere și electronice.

Marfa Family Dollar include mărci naționale, etichete private Family Dollar și

articole fără marcă care se vând cu mai puțin de 10 USD. În timp ce alți retaileri cu reduceri se concentrează pe închiderea fabricilor, acestea reprezintă doar aproximativ 2% din vânzările Family Dollar. Compania deține multe articole de marcă găsite în supermarketuri, cum ar fi Tide, Colgate și Clorox. Unii analiști estimează că prețurile Family Dollar sunt cu 20 până la 40 la sută mai ieftine decât cele găsite în supermarketurile tradiționale și sunt aproximativ la egalitate cu magazinele de tip big-box precum Wal-Mart și Target sau mai mici.

Family Dollar subliniază confortul pentru clienții săi. Acesta vede scenariul tipic ca fiind bazat pe locații de cartier ușor de cumpărat, care îi permit „mamei să obțină ceea ce are nevoie, aproape de casă pentru a avea grijă de familia ei". În 2008, compania a introdus un nou logo pentru a facilita atingerea acestui accent. Împreună cu noul logo, Family Dollar a dezvoltat un nou slogan: „Familia mea. Dolarul familiei mele." Aceste actualizări recente ajută compania să-și transmită angajamentul de a oferi valoare și comoditate cu accent pe familie.

Family Dollar nu folosește vânzările de site-uri web. Compania a rămas în urmă multor alți retaileri în ceea ce privește acceptarea bonurilor alimentare și a altor forme de plată. Family Dollar și concurenții săi direcți în dolari se confruntă în continuare cu o problemă de imagine a percepției unui magazin vechi, aglomerat și murdar. Un client s-a plâns că într-o săptămână magazinul ar putea avea conserve de porumb Green Giant, iar apoi Libby's în următoarea. Din perspectiva managementului Family Dollar, aceasta ar fi denumită „cumpărare oportunistă". Până la sfârșitul lui 2009, Family Dollar plănuiește să introducă 250 de articole comestibile noi, inclusiv Triscuits și Double Stuf Oreos, ca o modalitate de a atrage mai mulți clienți. Unii ar clasifica accentul sporit al companiei pe alimente și planul ușor crescut de a pune mai multe magazine în zonele urbane ca strategie de diferențiere.

Resurse umane

Aproximativ 15% dintre cei mai buni 41 de directori ai Family Dollar sunt femei. Consiliul de administrație al companiei Family Dollars are 10 membri cu vârste cuprinse între 47 și 78 de ani (cu o vârstă medie și medie la mijlocul anilor 60), care include trei femei, dar doar o persoană din interior (Howard R. Levine), ceilalți nouă fiind neangajați ai companiei.

În iulie 2006, Family Dollar a pierdut un proces federal din Tuscaloosa, Alabama, care se ridica la 35,6 milioane de dolari. Această decizie a fost menținută la 16 decembrie 2008 de către Curtea de Circuit al 11-lea din SUA. Cazul a implicat că managerii de magazine nu erau plătiți pentru ore suplimentare. Hotărârea acțiunii colective a fost în numele a 1.424 de manageri. Managerii afectați au primit plata înapoi. Managerii au susținut că Family Dollar le datora salarii pentru orele suplimentare în conformitate cu Legea privind standardele echitabile de muncă (FLSA). Conducerea companiei Family Dollar a susținut că managerii dețin autoritatea executivă și, prin urmare, erau scutiți de cerințele FLSA. Parțial pentru că managerii magazinului nu aveau putere să angajeze și să concedieze personal, se spune că ei au lucrat adesea 60 până la 70 de ore pe săptămână, făcând o varietate de activități non-manageriale, cum ar fi operarea caselor de marcat și muncă manuală, cum ar fi depozitarea raftului, descărcarea camioanelor și curățarea podelelor.

Concluzii și viitor

Family Dollar crede că poate prospera într-o economie șchiopătată din SUA și poate funcționa și mai bine într-o economie puternică. Dar cu probleme precum litigii, concurență, creșterea costurilor cu forța de muncă și probleme de eficiență în managementul lanțului de aprovizionare și în alte părți, Family Dollar se confruntă cu provocări, deoarece continuă să crească spre 10.000 de magazine.

În aprilie 2009, pe măsură ce recesiunea economică a continuat, directorul de relații publice al familiei Dollar, Josh Braverman, a spus: „Economiile sunt în joc. Este posibil să economisești bani. Și tot va fi chiar și după ce economia se va redresa". Deși mamele care ciupesc bani sunt importante pentru Family Dollar, viitorul nu este un lucru sigur. Poate Family Dollar să aibă rezultate bune atât în perioade economice bune, cât și în perioade economice proaste? Pentru mulți experți în afaceri, li se pare nerezonabil să fie capabil să o aibă în ambele sensuri.

După cum se indică în Anexele 6 și 7, rezultatele din al treilea trimestru ale Family Dollar (încheiat la 30 mai 2009) au fost excelente. Comparativ cu un an mai devreme (31 mai 2008), vânzări nete

ANEXA 6 Declarațiile consolidate ale veniturilor din dolarul familiei (neauditate)

	Pentru al treilea trimestru încheiat (în mii, cu excepția			
cu excepția sumelor pe acțiune)	30 mai 2009	% din vânzările nete	31 mai 2008	% din vânzările nete
Vânzări nete	1.843.089 USD	100,0%	1.702.197 USD	100,0%
Costul vânzărilor	1.175.897	63,8%	1.112.755	65,4%
Profit brut	667.192	36,2%	589.442	34,6%
Cheltuieli de vanzare, generale si administrative	528.158	28,7%	487.835	28,7%
Profit din exploatare	139.034	7,5%	101.607	5,9%
Venituri din dobânzi	879	0,0%	2.973	0,2%
Cheltuiala cu dobanda	3.216	0,2%	3.361	0,2%
Venitul înainte de impozitul pe venit	136.697	7,3%	101.219	5,9%
Impozite pe venit	48.976	2,7%	36.546	2,1%
Venitul net	87.721 USD	4,6%	64.673 USD	3,8%

Sursa: Family Dollar Stores, Inc.

a crescut cu 8,3 la sută, venitul net a crescut cu 35,6 la sută, venitul net pe acțiune comună a crescut de la 46 de cenți la 63 de cenți. Vânzările nete au crescut cu 12,6 la sută pentru consumabile , au scăzut cu 5,0 la sută pentru îmbrăcăminte și accesorii, au crescut cu 3,5 la sută pentru produsele de casă și au crescut cu 5,8 la sută pentru sezonier și electronice. Numărul de „magazine aflate în funcțiune" a fost de 6.654 la 30 mai 2009, în creștere de la 6.545 la 31 mai 2008. Vânzările în magazine comparabile au raportat că au crescut cu 6,2 la sută. În timpul trimestrului, Family Dollar a răscumpărat aproximativ 1,2 milioane de acțiuni din acțiunile sale ordinare la un cost total de 38,5 milioane USD. Anexa 8 dezvăluie activitatea recentă de deschidere/închidere a magazinului a companiei.

ANEXA 7 Family Dollar Stores, Inc. și subsidiarele selectate informații suplimentare

Vânzări nete pe categorii

	Pentru al treilea trimestru încheiat		
(în mii)	30 mai 2009	31 mai 2008	Modificare %
Consumabile	1.201.033 USD	1.066.649 USD	12,6%
Produse de casă	237.384	229.528	3,4%
Îmbrăcăminte și accesorii	219.193	230.784	- 5,0%
Sezoniere și electronice	185.479	175.236	5,8%
TOTAL	1.843.089	1.702.197 USD	8,3%

	Pentru cele Trei Sferturi Sfârșite		
(in mii)	30 mai 2009	31 mai 2008	% modificare
Consumabile	3.565.542 USD	3.139.544	13,6%
Produse de casă	771.577	774.518	- 0,4%
Îmbrăcăminte și accesorii	620.175	686.341	- 9,6%
Sezoniere și electronice	631.888	617.448	2,3%
TOTAL	5.589.182 USD	5.217.851 USD	7,1%

Sursa: Family Dollar Stores, Inc.

EXHIBITUL 8 Magazinele Family Dollar's în funcțiune

	Pentru cele Trei Sferturi Sfârșite	
Magazine în funcțiune	30 mai 2009	31 mai 2008
Începând numărul de magazine	6.571	6.430

Deschideri noi de magazine	148	165
Închideri de magazine	(65)	(50)
Încheierea numărului de magazine	6.654	6.545
Suprafața totală (000s)	56.527	55.575
Total de metraje pătrate vândute (000s)	47.060	46.194

Sursa: Family Dollar Stores, Inc.

Referințe

www.familydollar.com www.hoovers.com www.marketlineinfo.com
www.datamonitor.com www.finance.yahoo.com www.biz.yahoo.com
www.wsjonline.com www.reuters.com www.fortune.com www.forbes.com
www.usatoday.com www.cnn.com www.marketwatch.com www.moneycentral.msn.com
www.mergentonline.com www.dollargeneral.com www.dollartree.com

Wal-Mart Stores, Inc. — 2009

Amit J. Shah și Michael L. Monahanat Universitatea de Stat Frostburg

WMT

www.walmart.com

În mai 2009, Wal-Mart a început să reînnoiască departamentele de electronice din cele 3.500 de magazine ale sale din SUA, pentru a le face mult mai interactive și mai spațioase. Compania vrea toate afacerile pe care le-a lăsat eșecul Circuit City și, de asemenea, vrea afacerile Best Buy și Amazon. Wal-Mart oferă acum produse electronice mai sofisticate, cum ar fi telefoanele inteligente Blackberry de la Research in Motion Ltd., telefoanele inteligente Pre de la Palm Inc. și playerele de disc Blu-ray. În iunie 2009, Wal-Mart a început să vândă noile computere cu ecran tactil Studio One 19 ale Dell Inc.

În iulie 2009, Wal-Mart a spart rândurile cu majoritatea celorlalte corporații mari, anunțând sprijinul pentru legislația care ar cere angajatorilor să ofere asigurări de sănătate angajaților, o piesă centrală a efortului președintelui Obama de a oferi o acoperire aproape universală americanilor. Fiind cel mai mare angajator privat din Statele Unite, Wal-Mart dorește să creeze condiții egale cu firmele rivale, deoarece oferă deja asigurări de sănătate tuturor angajaților săi. Camera de Comerț a SUA a luptat activ împotriva unei astfel de legislații de câțiva ani.

În timpul recesiunii din 2008-2009, Wal-Mart a fost cel mai performant Dow. Cu sediul central în Bentonville, Arkansas, vânzările Wal-Mart au crescut de la 374,3 miliarde USD în anul fiscal 2008 la 401,2 miliarde USD în 2009, în timp ce venitul net a crescut de la 12,7 miliarde USD la 13,4 miliarde USD. Timp de mai bine de un deceniu, Wal-Mart a crescut cu pasi și a trecut peste mari concurenți, cum ar fi Kmart, precum și mii de întreprinderi mici. Situațiile financiare sunt prezentate în Anexa 1 și Anexa 2. (Notă: anul fiscal Wal-Mart se încheie pe 31 ianuarie.)

În 1995, Wal-Mart a încheiat o luptă de cinci ani cu liderii locali din Bennington, Vermont și a deschis primul său magazin în acel stat, pretinzând astfel că are magazine în toate cele 50 de state (vezi Anexa 3). Magazinul Bennington a fost al 2.158-lea magazin al Wal-Mart. Pentru a obține aprobarea pentru acest magazin, Wal-Mart și-a abandonat magazinul obișnuit de 200.000 de metri pătrați în apropierea unei ieșiri majore de pe autostradă și, în schimb, este situat într-o clădire din centrul orașului care conține doar 50.000 de metri pătrați. Ecologiștii din Vermont spun că caracterul rural al statului este pus în pericol de „dezvoltarea comercială extinsă”. Alte lanțuri, precum Kmart, funcționează în Vermont de ani de zile, așa că unii rezidenți sunt nedumeriți de controversa actuală. La sfârșitul anului fiscal 2009, în Vermont existau doar patru magazine Wal-Mart.

Wal-Mart nu are o declarație oficială de misiune. Întrebat despre lipsa unei misiuni a Wal-Mart, coordonatorul de relații publice Kim Ellis a răspuns recent: „Credem că clienții noștri sunt cel mai interesați de alte aspecte ale afacerii noastre și ne concentrăm pe satisfacerea nevoilor de bază ale consumatorilor. Dacă, de fapt, am avea o declarație oficială de misiune, ar fi ceva de genul acesta: „A oferi produse de calitate la un preț mic de zi cu zi și cu servicii extinse pentru clienți... întotdeauna”. ”

Pe site-ul web al companiei se găsește o declarație referitoare la cultura Wal-Mart. „Pe măsură ce Wal-Mart continuă să crească în noi domenii și noi medii, succesul nostru va fi întotdeauna atribuit culturii noastre. Indiferent dacă intri într-un magazin Wal-Mart din orașul tău natal sau într-unul din toată țara în timp ce ești în vacanță, poți fi întotdeauna sigur că primești prețuri mici și un serviciu pentru clienți autentic la care te aștepți de la noi. Te vei simți ca acasă în orice departament al oricărui magazin... asta este cultura noastră.”

Cultura Wal-Mart se bazează pe trei convingeri de bază ale lui Sam Walton: 1) respectul pentru individ, 2) serviciul pentru clienții noștri și 3) străduința pentru excelență.

ANEXA 1 Situațiile consolidate ale veniturilor (sume în milioane, cu excepția datelor pe acțiune)

	Anul fiscal încheiat la 31 ianuarie		
	2009	2008	2007
Venituri:			
Vânzări nete	401.244	374.307 USD	344.759
Calitatea de membru și alte venituri	4.363	4.169	3.609
	405.607	378.476 USD	348.368
Costuri și cheltuieli:			
Costul vânzărilor	306.158	286.350	263.979
Cheltuieli de exploatare, vanzare, generale si administrative	76.651	70.174	63.892
Venitul din exploatare	22.798	21.952	20.497
Interes:			
Creanță	1.896	1.863	1.549
Contracte de leasing capital	288	240	260
Venituri din dobânzi	(284,00)	(309,00)	(280,00)
Interes, net	1.900	1.794	1.529
Venituri din operațiunile continue înainte de impozitul pe profit și dobânzile minoritare	20.898	20.159	18.968
Proviziune pentru impozite pe venit:			
Actual	6.564	6.897	6.265
Amânat	581	(8)	89
	7.145	6.889	6.354
Venituri din operațiuni continue înainte de interesul minoritar	13.753	13.269	12.614
Interes minoritar	(499)	(406)	(425)
Venituri din operațiuni continue	13.254	12.863	12.189
Venituri (pierderi) din operațiuni întrerupte, net de impozit	146	(132)	(905)
Venitul net	13.400	12.731	11.284
Venit net pe acțiune comună:			
Venitul de bază pe acțiune comună din activitățile continue	3,36 USD	3,16 USD	2,93 USD
Venitul de bază (pierderea) pe acțiune ordinară din activitățile întrerupte	0,04	(0,03)	(0,22)
Venitul net de bază pe acțiune comună	3,40 USD	3,13 USD	2,71 USD
Venitul diluat pe acțiune ordinară din activitățile continue	3,35 USD	3,16 USD	2,92 USD
Venitul (pierderea) diluat pe acțiune ordinară din activitățile întrerupte	0,04	(0,03)	(0,21)
Venitul net diluat pe acțiune ordinară	3,39 USD	3,13 USD	2,71 USD
Numărul mediu ponderat de acțiuni ordinare:			
De bază	3.939	4.066	4.164
Diluat	3.951	4.072	4.168
Dividende declarate pe acțiune comună	0,95 USD	0,88 USD	0,67 USD

Sursa: Wal-Mart, *Raport anual* (2009) .

ANEXA 2 Bilanțuri consolidate (sume în milioane, cu excepția datelor pe acțiune)

	31 ianuarie 2009	2008
ACTIVE		
Active circulante:		
Numerar și echivalente de numerar	7.275 USD	5.492 USD
Creanțe	3.905	3.642
Inventarele	34.511	35.159
Cheltuieli plătite în avans și altele	3.063	2.760
Active circulante ale operațiunilor întrerupte	195	967
Total active circulante	48.949 USD	48.020 USD
Proprietăți și echipamente, la cost:		
Teren	19.852	19.879
Clădiri și îmbunătățiri	73.810	72.141
Amenajări și echipamente	29.851	28.026
Echipamente de transport	2.307	2.210
Proprietate și echipamente, la cost	125.820	122.256
Mai puțină amortizare acumulată	(32.964)	(28.531)
Proprietăți și echipamente, net	92.856	93.725
Proprietate în leasing de capital:		
Proprietate în leasing capital:	5.341	5.736
Mai puțină amortizare acumulată	(2.544)	(2.594)
Proprietate în leasing capital	2.797	3.142
bunăvoință	15.260	15.879
Alte active și cheltuieli amânate	3.567	2.748
Active totale	**163.429 USD**	**163.514 USD**
PASIVILE ȘI CAPITOLULU RESPONSABIL LA ACȚIONARI		
Datorii curente:		
Hârtie comercială	1.506 USD	5.040 USD
Creanțe	28.849	30.344
Datorii acumulate	18.112	15.725
Impozite pe venitul acumulat	677	1.000
Datorii pe termen lung scadente în termen de un an	5.848	5.913
Obligații datorate contractelor de leasing capital în termen de un an	315	316
Datorii curente ale operațiunilor întrerupte	83	140
Total datorii curente	55.390 USD	58.478
Datorie pe termen lung	31.349	29.799
Obligații pe termen lung în cadrul contractelor de	3.200	3.603
Impozite pe venit amânate și altele	6.014	5.087
Interes minoritar	2.191	1.939
Angajamente și neprevăzute		

continued

ANEXA 2 Bilanțuri consolidate—continuare

	31 ianuarie 2009	31 ianuarie 2008
Capitalul propriu:		
Acțiuni preferate (valoare nominală de 0,10 USD; 100 de acțiuni autorizate, niciuna emisă	—	—
Acțiuni ordinare (0,10 USD; 11.000 de acțiuni autorizate, 3.925 și 3973 emise și în circulație la 31 ianuarie 2009 și, respectiv, 31 ianuarie 2008)	393	397
Capital peste valoarea nominală	3.920	3.028
Venituri reținute	3.660	57.319
Alte venituri (pierdere) globale cumulate	(2.688)	3.864
Capitalul propriu total	65.285	64.608
Total datorii și capitaluri proprii	**163.429 USD**	**163.514 USD**

Sursa: Wal-Mart, *Raport anual* (2009).

EXHIBITUL 3 Magazinul de sfârșit de an Count Wal-Mart Stores, Inc.

Stat	Magazine cu	Supercentre	Cartier	Cluburile lui Sam	Total general Piețele
Alabama	6	90	5	13	114
Alaska	4	4	—	3	11
Arizona	9	62	22	16	109
Arkansas	15	66	8	6	95
California	140	35	—	37	212
Colorado	9	56	—	16	81
Connecticut	29	5	—	3	37
Delaware	4	5	—	1	10
Florida	39	161	25	42	267
Georgia	7	126	—	22	155
Hawaii	8	—	—	2	10
Idaho	3	16	—	2	21
Illinois	57	90	—	29	176
Indiana	15	84	3	16	118
Iowa	11	47	—	8	66
Kansas	9	48	3	7	67
Kentucky	11	73	7	8	99
Louisiana	6	77	5	12	100
Maine	10	12	—	3	25
Maryland	31	13	—	12	56
Massachusetts	39	7	—	3	49
Michigan	19	65	—	26	110
Minnesota	19	42	—	13	74
Mississippi	5	59	1	6	71
Missouri	27	91	—	15	133
Montana	3	10	—	1	14
Nebraska	—	30	—	3	33
Nevada	4	26	11	7	48

continued

EXHIBITUL 3 Numărul de magazine de sfârșit de an Wal-Mart Stores, Inc.—continuare

Stat	Magazine cu reduceri	Supercentre	Cartier	Cluburile lui Sam	Total general Piețele
New Hampshire	16	11	—	4	31
New Jersey	46	3	—	10	59
New Mexico	3	31	2	7	43
New York	40	52	—	17	109
Carolina de Nord	23	107	—	22	152
Dakota de Nord	1	10	—	3	14
Ohio	24	119	—	30	173
Oklahoma	14	71	16	8	109
Oregon	14	16	—	—	30
Pennsylvania	42	83	—	23	148
Rhode Island	7	2	—	1	10
Carolina de Sud	8	63	—	9	80
Dakota de Sud	—	12	—	2	14
Tennessee	4	103	6	16	129
Texas	40	297	33	72	442
Utah	2	30	5	8	45
Vermont	4	—	—	—	4
Virginia	18	71	1	16	106
Washington	19	28	—	3	50
Virginia de Vest	2	35	—	5	42
Wisconsin	25	58	—	12	95
Wyoming	—	10	—	2	12
Totalurile Statelor	**891**	**2.612**	**153**	**602**	**4.258**

Internațional

Numărările internaționale de unități și formatele de operare la 31 ianuarie 2009:

Țară	Supermarketuri	Magazin cu reduceri	Supercentre	Hipermarketuri	Alte	Total
Argentina	—	—	22	—	6	28
Brazilia (1)	155	—	34	71	85	345
Canada (2)	—	256	56	—	6	318
Chile	46	76	—	75	—	197
China	—	—	132	103	8	243
Costa Rica	25	122	—	6	11	164
El Salvador	30	45	—	2	—	77
Guatemala	29	109	—	6	16	160
Honduras	7	36	—	1	6	50
Japonia	264	—	—	106	1	371
Mexic (3)	163	67	154	—	813	1.197
Nicaragua	7	44	—	—	—	51
Puerto Rico	31	7	8	—	10	56
Regatul Unit	307	—	30	—	21	358
Total general	**1.064**	**762**	**436**	**370**	**983**	**3.615**

1. Formatul „Alt” include 22 de cluburi Sam, 23 de magazine cash-n-carry, 39 de magazine cu reduceri și produse alimentare combinate și 1 magazin de produse generale.
2. Formatul „Alt” include 6 Sam's Clubs care au fost închise în luna martie a anului fiscal 2010.
3. Formatul „Alt” include 91 Sam's Clubs, 279 combinații de magazine alimentare și cu reduceri, 83 de magazine universale și 360 de restaurante.

Sursa: Wal-Mart, *Raport anual* (2009) .

Istorie

Niciun cuvânt nu descrie mai bine Wal-Mart decât *creșterea.* În 1945, Sam Walton și-a deschis prima sa franciză Ben Franklin în Newport, Arkansas. Trăind în zona rurală Bentonville, Arkansas, la acea vreme, Walton, soția sa Helen și fratele său Bud operau cele mai de succes francize Ben Franklin din țară. „Am fost un lanț mic", a spus Walton despre operațiunea sa de 16 magazine. „Lucrurile mergeau atât de bine [încât] am avut timp chiar și pentru familiile noastre." Ce și-ar putea dori un bărbat mai mult? O mare afacere, după cum sa dovedit.

Sam și Bud Walton au putut vedea că magazinul de soiuri se stingea treptat, deoarece se dezvoltau supermarketuri și discountere. Departe de a fi în siguranță, Walton știa că este sub asediu și a decis să contraatace. El a încercat mai întâi să-i convingă pe cei din conducerea superioară a lui Ben Franklin să intre în discount. După refuzul lor, Sam Walton a făcut o călătorie rapidă prin țară în căutare de idei. Apoi a început să-și deschidă propriile magazine cu reduceri în orașe mici din Arkansas precum Bentonville și Rogers.

Compania și-a deschis primul magazin universal cu reduceri (Wal-Mart) în noiembrie 1962. Primele magazine aveau podele din gresie goale și suporturi pentru țevi. Wal-Mart nu a început să-și reînnoiască imaginea în mod semnificativ până la mijlocul anilor 1970, iar creșterea în primii ani a fost lentă. Cu toate acestea, odată ce compania a devenit publică în 1970, vânzările au început să crească rapid. Când a devenit publică inițial, 100 de acțiuni ale acționilor Wal-Mart ar fi costat 1.650 de dolari. Acum, acele 100 de acțiuni valorează peste 6 milioane de dolari.

Retailerii precum Target, Venture și Kmart au oferit exemplele pe care Wal-Mart a căutat să le imite în creșterea sa. Vechile culori ale magazinului Wal-Mart, albastru închis și alb (prea dure), au fost renunțate în favoarea unei combinații de trei tonuri de bej deschis, albastru moale și portocaliu ars. Mocheta, care fusese de mult aruncată pe podelele de vânzare de îmbrăcăminte, a fost pusă înapoi. Au fost puse în funcțiune noi rafturi care afișau întreaga îmbrăcăminte în loc de doar o margine exterioară.

Raportul anual al Wal-Mart din 1995 a fost dedicat lui Bud. Sam Walton a spus odată despre Bud: „Desigur, partenerul meu numărul unu în retail a fost fratele meu, Bud. Sfatul înțelept și îndrumarea lui Bud ne-au ferit de multe greșeli. Adesea, Bud ar sfătui să ia o altă direcție sau poate să schimbe momentul. Am învățat curând să-l ascult pentru că are o judecată excepțională și mult bun simț."

În 2000, H. Lee Scott a fost numit președinte și CEO al Wal-Mart. În februarie 2009, Mike Duke a devenit noul președinte și CEO când Scott s-a retras din funcție. Potrivit lui Duke, „Compania noastră este atât de bine poziționată pentru economia dificilă de astăzi și lumea în schimbare de mâine. Avem o echipă de management excepțional de puternică, capabilă să ne execute strategia, să performeze în fiecare zi și să ofere rezultate." Anexa 4 prezintă organigrama Wal-Mart.

Diviziuni

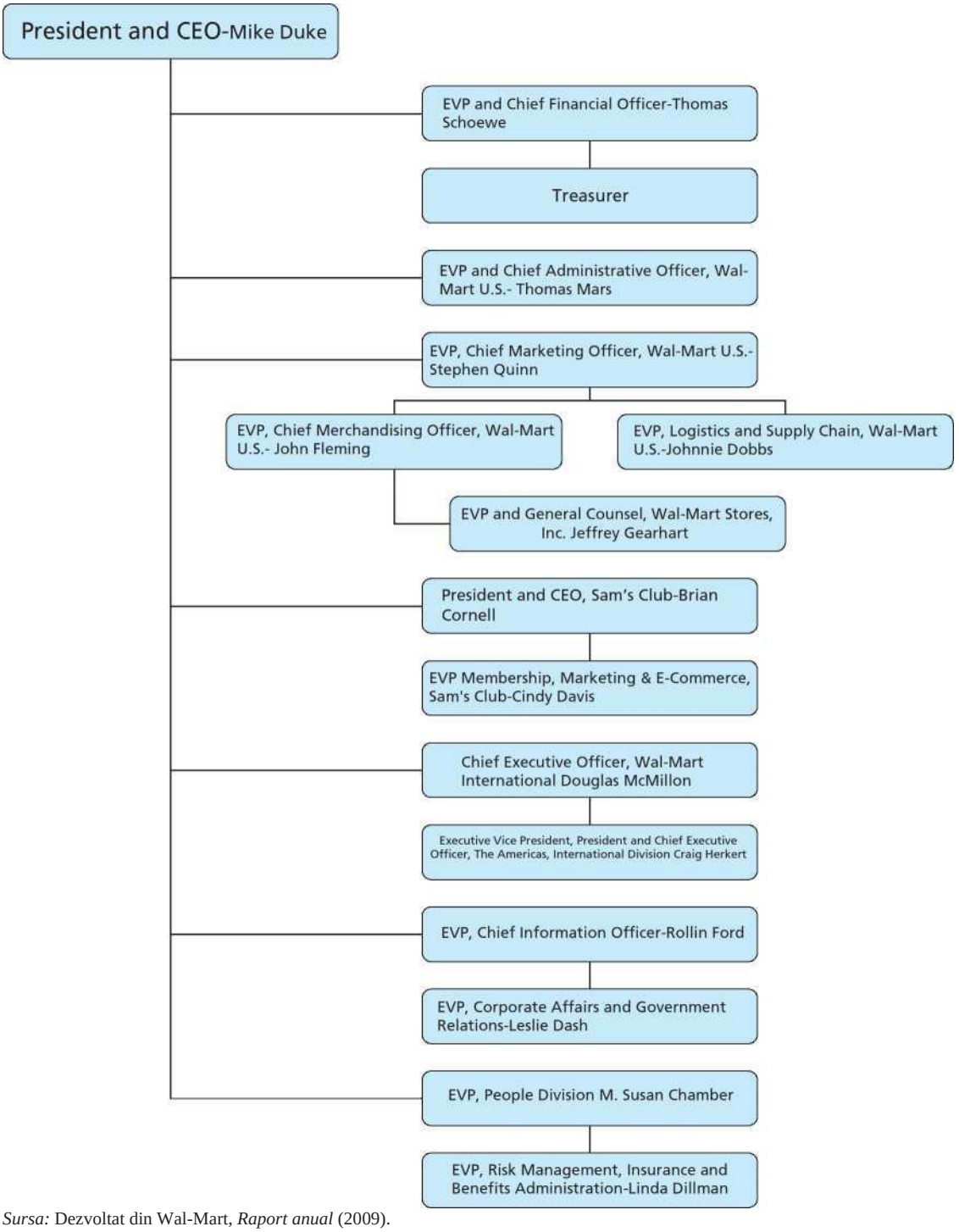
Magazine Wal-Mart

Majoritatea magazinelor Wal-Mart sunt situate în orașe între 5.000 și 25.000 de locuitori. Ocazional, magazine mai mici sunt construite în comunități de mai puțin de 5.000. După cum este indicat în Anexa 3 pentru anul fiscal 2009, Wal-Mart, Inc. operează în prezent la nivel intern 891 de magazine cu discount Wal-Mart, 2.612 Supercenter, 602 Sam's Clubs și 153 Neighborhood Markets. Cea mai mare parte a vânzărilor Wal-Mart de 405,6 miliarde de dolari în anul fiscal 2009 au provenit din magazinele Wal-Mart și din Supercenter. Anexa 5 oferă o defalcare a vânzărilor nete pe divizie, iar Anexa 6 oferă alte date financiare pertinente pe divizie. Vânzările internaționale au reprezentat aproximativ 24,6 la sută din totalul vânzărilor companiei în anul fiscal 2009. Aceasta este o creștere de la 9,13 la sută în anul fiscal 2008. Pentru anul fiscal 2009, Wal-Mart a operat la nivel internațional în 13 țări și în Puerto Rico, cu 762 de magazine cu discount și 436 de supercentre.

În 2003, Wal-Mart și-a grupat magazinele cu reduceri mai mici, cum ar fi cel din Bennington, Vermont, într-un nou program Hometown USA. Această strategie permite companiei să acorde o atenție deosebită clienților de pe piețele mai mici din America rurală. Orașul natal SUA constă în magazinele care au mai puțin de 50.000 de metri pătrați și sunt sub un singur manager regional. Ideea este de a permite acestor magazine să se dezvolte la nivel local și cu un mix diferit față de prototipurile mari. Deși aceste magazine reprezintă

moștenirea Wal-Mart, ele s-au pierdut în amestec, deoarece compania a deschis magazine de 120.000 până la 150.000 de metri pătrați.

ANEXA 4 Organigrama Wal-Mart


President and CEO-Mike Duke
EVP and Chief Financial Officer-Thomas Schoewe
Treasurer
EVP and Chief Administrative Officer, Wal-Mart U.S.- Thomas Mars
EVP, Chief Marketing Officer, Wal-Mart U.S.- Stephen Quinn
EVP, Chief Merchandising Officer, Wal-Mart U.S.- John Fleming
EVP, Logistics and Supply Chain, Wal-Mart U.S.-Johnnie Dobbs
EVP and General Counsel, Wal-Mart Stores, Inc. Jeffrey Gearhart
President and CEO, Sam's Club-Brian Cornell
EVP Membership, Marketing & E-Commerce, Sam's Club-Cindy Davis
Chief Executive Officer, Wal-Mart International Douglas McMillon
Executive Vice President, President and Chief Executive Officer, The Americas, International Division Craig Herkert
EVP, Chief Information Officer-Rollin Ford
EVP, Corporate Affairs and Government Relations-Leslie Dash
EVP, People Division M. Susan Chamber
EVP, Risk Management, Insurance and Benefits Administration-Linda Dillman

Sursa: Dezvoltat din Wal-Mart, *Raport anual* (2009).

Magazinele Wal-Mart au în general 36 de departamente și oferă o mare varietate de mărfuri, inclusiv îmbrăcăminte pentru femei, fete, bărbați, băieți și sugari. Fiecare magazin oferă, de asemenea, perdele, țesături și noțiuni, pantofi, articole de uz casnic, hardware, electronice, rechizite pentru casă, articole sportive, jucării, aparate foto și rechizite, produse de sănătate și frumusețe, produse farmaceutice și bijuterii. Mărfurile promovate la nivel național reprezintă majoritatea vânzărilor magazinelor. Wal-Mart a început să comercializeze linii limitate de marfă sub numele de marcă Sam's Choice. Marfa este atent selectată pentru a asigura calitatea și trebuie să fie fabricată în Statele Unite. Wal-Mart a dezvoltat, de asemenea, noi linii de îmbrăcăminte, cum ar fi colecția de îmbrăcăminte și îmbrăcăminte sportivă pentru carieră Kathie Lee , îmbrăcăminte sport Basic Equipment și îmbrăcăminte pentru copii McKids.

ANEXA 5 Vânzări nete pe segmente operaționale (sume în milioane)

	Anul fiscal încheiat la 31 ianuarie							
	2009			2008			2007	
	Vânzări nete	Procent din total	Creștere procentuală	Vânzări nete	Procent din total	Creștere procentuală	Vânzări nete	Procent din total
Wal-Mart SUA	**255.745 USD**	**63,7%**	**6,8%**	239.529 USD	64,0%	5,8%	226.294 USD	65,6%
Internaţional	**98.645**	**24,6%**	**9,1%**	90.421	24,1%	17,6%	76.883	22,3%
Clubul lui Sam	**46.854**	**11,7%**	**5,6%**	44.357	11,9%	6,7%	41.582	12,1%
Vânzări nete	**401.244 USD**	**100,0%**	**7,2%**	374.307 USD	100,0%	8,6%	344.759	100,0%

Vânzări comparabile în magazin

Anul fiscal încheiat la 31 ianuarie

	2009	2008	2007
Wal-Mart SUA	**3,2%**	1,0%	1,9%
Clubul lui Sam	**4,8%**	4,9%	2,5%
Total SUA	**3,5%**	1,6%	2,0%

Sursa: Wal-Mart, *Raport anual* (2009) .

EXHIBITUL 6 Segmentul de magazine Wal-Mart

Segmentul Wal-Mart SUA

An fiscal	Creșterea vânzărilor nete pe segmente față de anul fiscal anterior	Segment Venit din exploatare (în milioane)	Creșterea veniturilor din exploatare pe segmente față de anul fiscal anterior	Venitul din exploatare ca procent din vânzările nete pe segment
2009	**6,8%**	**18.763 USD**	**7,1%**	**7,3%**
2008	5,8%	17.516	5,4%	7,3%
2007	7,8%	16.620	8,9%	7,3%

Segmentul clubului lui Sam

An fiscal	Creșterea vânzărilor nete pe segmente față de anul fiscal anterior	Venit din exploatare pe segment (în milioane)	Creșterea veniturilor din exploatare pe segmente față de anul fiscal anterior	Venitul din exploatare ca procent din vânzările nete pe segment
2009	**5,6%**	**1.610 USD**	**- 0,5%**	**3,4%**
2008	6,7%	1.618	9,3%	3,6%
2007	4,5%	1.480	5,2%	3,6%

Segmentul internațional

An fiscal	Creșterea vânzărilor nete pe segmente față de anul fiscal anterior	Venit din exploatare pe segment (în milioane)	Creșterea veniturilor din exploatare pe segmente față de anul fiscal anterior	Venitul din exploatare ca procent din vânzările nete pe segment
2009	**9,1%**	**4.940 USD**	**4,6%**	**5,0%**
2008	17,6%	4.725	10,8%	5,2%
2007	29,8%	4.265	24,8%	5,5%

Cluburile lui Sam

Cluburile Sam sunt doar pentru membri, operațiuni cash-and-carry. Un program de card de credit pentru servicii financiare (Discover Card) este disponibil în toate cluburile. Pe lângă Discover Card, Sam's a început recent să accepte MasterCard

pentru plăți. Din februarie 2009, membrii de afaceri au plătit o taxă anuală de membru de 35 USD pentru cardul de membru principal, cu un card de soț disponibil fără costuri suplimentare. Taxa anuală de membru pentru un membru individual este de 40 USD pentru cardul de membru principal, cu un card de soț disponibil fără costuri suplimentare. Programul Advantage Plus oferă beneficii și servicii suplimentare, cum ar fi contracte de servicii extinse pentru autovehicule, asistență rutieră, îmbunătățiri pentru locuințe, intermediere auto și reduceri la farmacii. Taxa anuală de membru pentru un membru Advantage Plus este de 100 USD.

Sam's oferă expoziții în vrac de mărfuri de marcă, unele bunuri nemodificate și produse alimentare de dimensiuni instituționale. Sam's Clubs oferă de obicei peste 3.500 de articole, care sunt folosite cel mai des de consumatorii pe care îi deservesc. Fiecare Sam are, de asemenea, bijuterii, articole sportive, jucării, anvelope, articole de papetărie și cărți. Majoritatea cluburilor au departamente de produse alimentare proaspete, cum ar fi secții de panificație, carne și produse alimentare.

Sam's este o afacere de 46,8 miliarde de dolari care începe să crească din nou. Cluburile nu au fost niciodată concepute pentru a vinde categorii de mărfuri, ci mai degrabă articole. În plus, deoarece numărul de articole este limitat la aproximativ 2.000 pentru partea angro a afacerii și între 1.000 și 1.500 pentru uz personal și individual, este foarte important ca articolele să fie adecvate locației. De asemenea, articolele trebuie să vină și să plece sezonier, deci continuitatea pe categorii nu este adecvată. Astfel, există o problemă pentru cumpărătorii care sunt comercianți de articole și concurează pentru spațiu în cluburi.

La sfârșitul anului fiscal 2009, Wal-Mart avea un total de 602 Sam's Clubs naționale în funcțiune . Vânzările pentru segmentul Wal-Mart's Sam's Clubs au crescut cu 5,6% în anul fiscal 2009, comparativ cu anul fiscal 2008.

Supercentre

Supercentrele Wal-Mart combină alimentele cu mărfuri generale, oferind clienților cumpărături unice. După cum se arată în Anexa 3, Wal-Mart a operat 2.612 supercentre interne și 436 internaționale în anul fiscal 2009.

Supercentrele constituie divizia cu cea mai rapidă creștere a companiei, iar conducerea este extrem de mulțumită de ele. În prezent, limitarea este distribuția, iar Wal-Mart lucrează din greu pentru a-și extinde capacitățile de distribuție a alimentelor. Cele mai multe dintre Supercentre înlocuiesc magazinele Wal-Mart, astfel încât acestea au un început de drum pe partea de marfă generală a magazinului, în timp ce alimentele au avut tendința de a se dezvolta lent. Cu toate acestea, compania a câștigat cotă de piață mai repede decât era planificat. Wal-Mart îi place să găsească supercentre în apropierea celor mai puternici comercianți cu amănuntul de produse alimentare, astfel încât facilitățile lor „fie să se îmbunătățească, fie să dispară din oraș".

Wal-Mart Supercenter este unul dintre cele mai importante concepte de vânzare cu amănuntul din peisajul natural în acest moment. Ca și în cazul magazinelor cu reduceri, impactul lor competitiv real nu vine în anul în care se deschid, ci în al treilea an, deoarece au o curbă de maturizare care seamănă mai mult cu un magazin Wal-Mart decât cu un magazin alimentar. De asemenea, aspectul de convenienţă unic al magazinelor are un atractiv atât de larg încât atrage un public mai mare de clienți în mod regulat. Supercentrele continuă să se îmbunătățească în multe categorii și atrag un public cu venituri mai mari, pe lângă clienții lor tradiționali. Supercentre oferă cărucioare de magazine și sunt toate clădiri cu un singur etaj, făcând magazinele accesibile persoanelor cu handicap. Supercentrele Wal-Mart au o medie de 186.000 de metri pătrați de spațiu comercial. De obicei, au între 200 și 550 de angajați, în funcție de dimensiunea magazinului și de nevoile consumatorilor. Sortimentele largi ale companiei și prețurile mici zilnice sunt foarte convingătoare; nu este nevoie de publicitate extinsă . Aceasta reprezintă o economie enormă față de concurență. În plus, pe măsură ce Supercentrele se deplasează mai mult în distribuția de alimente, ele obțin un avantaj major de cost față de Super Kmart și Super Target.

Supercentrele sunt proiectate cu coridoare mai largi, indicatoare pentru directoare, directoare departamentale și serviciu 24 de ore pe zi. De obicei, acestea sunt echipate cu un birou de asistență pentru clienți și registre de scanare pentru a oferi proceduri de plată mai eficiente.

Piețele de cartier

Piețele de vecinătate ale Wal-Mart au început să funcționeze pentru prima dată în 1998 și sunt, în general, situate în piețele cu supercentre Wal-Mart. Piețele de vecinătate oferă clienților produse alimentare, produse farmaceutice și mărfuri generale. Aceste piețe au o suprafață de 42.000 de metri pătrați și de obicei angajează între 80 și 100 de asociați. Ei furnizează clienților aproximativ 28.000 de articole, inclusiv produse proaspete, carne și produse lactate; procesare fotografie de o oră; farmacii de tip drive-through; articole pentru animale de companie; și produse chimice de uz casnic. Pentru anul fiscal 2009, Wal-Mart a operat 153 de piețe de vecinătate.

Internaţional

După cum se indică în Anexa 3, pentru anul fiscal 2009, compania avea 318 mărci Wal-Mart în Canada, 1.197 în Mexic și 56 în Puerto Rico. Compania a operat peste 3.600 de magazine marca Wal-Mart la nivel internațional. Mexic găzduiește cele mai vechi și mai extinse operațiuni internaționale ale Wal-Mart. Wal-Mart de Mexico este consolidat de un

suport puternic pentru clienți și este planificată deschiderea mai multor magazine noi în viitorul apropiat.

Wal-Mart menține un accent competitiv strategic pe poziționarea globală. Wal-Mart s-a extins pe piețele internaționale, astfel încât clienții de pretutindeni își vor asocia numele cu prețul redus, cea mai bună valoare, cea mai mare selecție de mărfuri de calitate și cele mai înalte standarde de servicii pentru clienți. Faptul că segmentul Internațional a crescut la aproape 100 de miliarde de dolari în vânzări arată potențialul acestei piețe.

În decembrie 2008, deși cunoscut pentru megamagazinele sale, Wal-Mart a lansat un program pilot în China și a intrat pe piața magazinelor de proximitate sub numele de „Smart Choice" sau Hui Xuan în chineză. Acestea au o suprafață de numai 300 de metri pătrați și sunt menite să servească nevoile comunității locale. În mai 2009, compania a indicat că va observa performanța acestor magazine pilot și va determina dacă va extinde această idee. Wal-Mart are în prezent 70.000 de angajați în China.

La nivel național și internațional, Wal-Mart s-a confruntat cu United Food and Commercial Workers Union, încercând să-i convingă pe angajați să devină parte a sindicatului. Wal-Mart s-a opus ferm sindicatelor din magazinele sale. Ei susțin că compania este structurată astfel încât angajații să obțină cele mai bune beneficii și cele mai bune condiții lucrând direct cu Wal-Mart, nu prin intermediul unui sindicat. Recent, angajații din Canada au respins sindicatul. China se confruntă acum cu aceleași presiuni din partea uniunii ca și în Canada.

Implicarea comunității, răspunsul la nevoile locale, preferințele de mărfuri și cumpărarea locală sunt toate semnele distinctive ale Wal-Marts internaționale, la fel ca și în Statele Unite.

Probleme interne

Centre de distribuție

Wal-Mart are centre de distribuție la nivel național. Unele dintre ele sunt centre de distribuție a produselor alimentare și, de asemenea, un număr mic sunt centre de distribuție de import. Operațiunile de distribuție ale Wal-Mart sunt extrem de automatizate. Un magazin obișnuit cu reduceri Wal-Mart are peste 70.000 de articole standard în stoc. Supercentre transportă peste 20.000 de produse alimentare suplimentare, inclusiv produse perisabile. Ca urmare, astfel de articole trebuie să fie comandate frecvent. Asociații folosesc computere portabile care sunt conectate prin rețea de frecvență radio la magazinele din zonă. Pentru a plasa comenzi, fiecare magazin transmite cererile de marfă către depozite, care, la rândul lor, fie expediază imediat, fie comandă din nou. Calculatoarele Wal-Mart sunt conectate direct la peste 200 de furnizori, făcând livrările mai rapide. Wal-Mart are unul dintre cele mai mari sisteme private de comunicații prin satelit din lume , ceea ce îi permite să controleze distribuția. În plus, Wal-Mart a instalat scanarea codurilor de bare la punctul de vânzare în toate magazinele sale.

Wal-Mart deține o flotă de camioane-tractoare care poate livra mărfuri în orice magazin în 38 până la 48 de ore de la plasarea comenzii. După ce camioanele lasă marfa, ele ridică frecvent marfa de la producători pe drumul de întoarcere la centrul de distribuție. Această rată de transport înapoi este în medie de peste 60 la sută și este încă o altă modalitate prin care Wal-Mart reduce costurile.

Cu un personal de sisteme informatice de 1.200 și legături de sistem cu aproximativ 5.000 de producători , Wal-Mart este lider în industria tehnologia informației. Aceasta înseamnă că Wal-Mart este dedicat să ofere asociaților săi instrumentele tehnologice de care au nevoie pentru a lucra mai inteligent în fiecare zi. Cu această tehnologie, Wal-Mart obține informații mai bune, mai rapide și mai precise pentru a gestiona și controla fiecare aspect al afacerii lor.

Walmart.com

Wal-Mart este în afaceri cu amănuntul, care include și e-tailing pe internet. Internetul are aspecte interesante și va servi cu siguranță o piață în creștere de-a lungul secolului XXI. Profiturile nu se obțin cu ușurință pe internet, iar problemele legate de costul livrării, returnările de mărfuri și securitatea datelor sunt preocupări majore înainte de a construi afaceri pe Internet. Wal-Mart sa mutat în arena Internetului în 1996 odată cu introducerea Wal-Mart On-line, iar apoi a relansat site-ul la 1 ianuarie 2000, sub numele de Walmart.com. Wal-Mart consideră comerțul cu amănuntul pe internet ca pe un alt magazin cu posibilități, dar fără pereți.

Walmart.com, cu sediul central situat în zona golfului San Francisco, este o subsidiară deținută în totalitate a Wal-Mart Stores, Inc. Această alegere de locație oferă Walmart.com acces la cel mai bun grup de talent tehnic și executiv de Internet. Compania a reușit să atragă un talent de top în managementul retailului în Jeanne Jackson, în calitate de CEO al Walmart.com. Această afacere combină ceea ce este mai bun din două lumi, tehnologia și comerțul cu amănuntul, pentru a oferi clienților acces ușor la mai multe lucruri la Wal-Mart 24 de ore pe zi și 7 zile pe săptămână. Scopul său distinct este de a oferi consumatorilor o experiență de cumpărături online convenabilă și plină de satisfacții. Walmart.com va avea o echipă de management și un consiliu de administrație separat. În cele din urmă, ar putea alege să devină public; cu toate acestea, Wal-Mart Stores va păstra proprietatea majoritară a noii întreprinderi. Walmart.com oferă acces ușor 24/7/365 la peste un milion de produse. Articolele comandate online pot fi expediate la domiciliul clientului pentru o taxă modestă sau transport gratuit la cel mai apropiat magazin Wal-Mart al clientului. În plus, Wal-Mart dezvoltă noi servicii, cum ar fi descărcări de muzică și fotografii de 1 oră.

Operațiuni

Structura de cheltuieli a Wal-Mart, măsurată ca procent din vânzări, continuă să fie printre cele mai scăzute din industrie. Deși Walton s-a uitat la cheltuieli, el i-a răsplătit frumos pe managerii de vânzări. Cifrele de vânzări sunt disponibile pentru fiecare angajat al Wal-Mart. Cifrele lunare pentru fiecare departament sunt clasificate și puse la dispoziție în întreaga organizație. Angajații care se descurcă mai bine decât media sunt răsplătiți cu majorări, bonusuri și recunoaștere personală. Performanții slabi sunt doar rar concediați, deși retrogradările sunt posibile.

Toți angajații (numiți „asociați") au un interes în performanța financiară a companiei. Managerii de magazine câștigă între 100.000 și 150.000 USD pe an. Chiar și funcționarii cu normă parțială se califică pentru partajarea profitului și planurile de cumpărare de acțiuni. Milionarii dintre managerii de mijloc ai Wal-Mart nu sunt neobișnuiți. Directorii solicită frecvent de la angajați idei pentru îmbunătățirea organizației și le pun adesea în practică. Familia Walton și conducerea (în calitate de persoane din interior) dețin aproape 44% din acțiunile Wal-Mart. Aceste acțiuni valorează astăzi aproape 28 de miliarde de dolari. Continuând tradiția Walton, Wal-Mart invită peste 100 de analiști și investitori instituționali la casa de teren de la Universitatea din Arkansas pentru întâlnirea anuală de la jumătatea lunii iunie. În timpul sesiunii de o zi și jumătate, investitorii se întâlnesc cu directori de top, precum și cu manageri de district Wal-Mart, cumpărători și 200.000 de vânzători pe oră. Investitorii văd o întâlnire între cumpărători și managerii de district.

Beneficiile angajaților

Conducerea Wal-Mart se mândrește cu dezvoltarea continuă a oamenilor săi. Instruirea este văzută ca fiind esențială pentru performanța remarcabilă, iar noi programe sunt adesea implementate în toate domeniile companiei. Combinația dintre întâlniri la nivel local, politica ușilor deschise, videoclipuri, materiale tipărite, studiu la clasă și acasă, întâlniri de management de sfârșit de an și instruire la locul de muncă le-a permis angajaților să se pregătească pentru avansare și responsabilități suplimentare.

Managerii Wal-Mart sunt la curent cu noile evoluții și schimbările necesare. Directorii petrec o săptămână în fiecare an în locuri de muncă pe oră în diferite magazine. Walton însuși obișnuia să călătorească cel puțin trei zile pe săptămână, vizitând magazinele concurenților și asistând la deschiderea de noi magazine, conducând uralele Wal-Mart: „Dă-mi un W, dă-mi un A..."

Wal-Mart încurajează achiziționarea de acțiuni ale angajaților. În cursul anului fiscal 2008, participanții ar putea contribui cu până la 50% din câștigurile lor înainte de impozitare, dar nu mai mult decât limitele legale. Asociații pot alege dintre 13 opțiuni de investiții diferite pentru componenta 401(k) a planului și 14 opțiuni de investiție pentru componenta de împărțire a profitului a planului. Pentru asociații care nu au făcut alegeri, soldul lor 401(k) din plan a fost plasat într-un fond echilibrat. Fondurile 401(k) ale Asociaților se acumulează imediat, iar asociații își pot schimba opțiunile de investiții în orice moment. Asociații cu trei ani de serviciu au drepturi complete de diversificare cu cele 14 opțiuni de investiții pentru componenta de împărțire a profitului a planului. Înainte de 31 ianuarie 2008, asociații au beneficiat în totalitate de componenta de partajare a profitului a planului după șapte ani de serviciu, cu drepturi de atribuire începând de la 20% la trei ani de serviciu și crescând cu 20% în fiecare an până în anul 7. Începând cu 31 ianuarie 2008, asociații beneficiază în totalitate de componenta de partajare a profitului, cu șase ani la începutul serviciului, cu 20% din componenta de partajare a profitului. ani de serviciu și în creștere cu 20 la sută în fiecare an până în anul șase. Contribuțiile anuale făcute de companie către planurile de partajare a profiturilor din Statele Unite și Puerto Rico și 401(k) sunt făcute la discreția exclusivă a companiei. Cheltuielile asociate cu aceste planuri au fost de 945 milioane USD, 890 milioane USD și 827 milioane USD în 2008, 2007 și, respectiv, 2006.

> Contribuțiile companiei pot fi retrase numai la reziliere. În cazul în care angajarea la companie este încetată din cauza pensionării, decesului sau invalidității permanente, - contribuția companiei este în întregime acordată (înseamnă că întreaga sumă nu poate fi retrasă). În cazul în care încetarea raporturilor de muncă are loc din orice alt motiv, suma care nu este revocabilă depinde de numărul de ani de serviciu în companie. După încheierea celui de-al treilea an de serviciu în cadrul companiei, 20% din contul fiecărui participant este nepermis pentru fiecare an de serviciu următor. După șapte ani de serviciu, contul unui

participant este acordat în proporție de 100%.

Prețuri de pradă

Wal-Mart se angajează în prețuri de pradă? Trei farmacii independente din Conway, Arkansas, au intentat o acțiune, susținând că Wal-Mart stabilește în mod deliberat prețurile produselor sub cost pentru a distruge concurența. Wal-Mart a susținut că a stabilit prețurile produselor sub cost, nu pentru a dăuna concurenților, ci pentru a atinge sau învinge prețurile concurenților. Judecătorul Chancery Court David L. Reynolds, pe 11 octombrie 1996, a găsit Wal-Mart vinovat de prețuri de pradă și a ordonat companiei să plătească farmaciilor 286.407 dolari în daune. Judecătorul i-a interzis Wal-Mart-ului să vândă în viitor produse sub cost în Conway.

Wal-Mart a contestat decizia la Curtea Supremă din Arkansas, care a anulat și a respins cazul. Politica Wal-Mart este ca managerii de magazine să monitorizeze prețurile de vânzare cu amănuntul practicate de concurenți în zonele lor de piață respective și prețurile mai mici pentru mărfurile extrem de competitive, fără a ține cont de costul articolelor individuale. Acest preț este adesea sub costul Wal-Mart pentru achiziționarea unora dintre aceste produse pe piețe extrem de competitive. Scopul declarat al politicii de prețuri a Wal-Mart este de a „întâmpina sau depăși" prețurile de vânzare cu amănuntul practicate în același timp de concurenți pentru mărfurile extrem de competitive, sensibile la preț; să mențină „leadership-ul la prețuri scăzute" pe piața locală; și pentru a „atrage un număr disproporționat de clienți într-un magazin pentru a crește traficul".

Practicile de prețuri ale magazinului în ceea ce privește anumite articole nu au încălcat secțiunea Legii privind practicile neloiale din Arkansas, care interzicea vânzătorilor să vândă la prețul lor sau mai mic. Simpla dovadă a vânzărilor sub costul nu a fost suficientă pentru a dovedi o încălcare a actului în lipsa intenției de a distruge concurența. Nu existau dovezi care să arate exact ce articole individuale au fost vândute sub cost, frecvența acestor vânzări, durata vânzărilor și în ce măsură au existat vânzările.

Diversitate în rândul angajaților

Sam Walton era de modă veche în multe privințe, iar politicile magazinelor Wal-Mart reflectau multe dintre valorile sale. De exemplu, politicile magazinului interzic angajaților să se întâlnească cu alți angajați fără aprobarea prealabilă a comitetului executiv. De asemenea, femeile sunt rareori întâlnite în funcții de conducere. Cu toate acestea, recent s-au făcut promovări, așa că acum există femei în posturi de ofițer superior. Walton a rezistat, de asemenea, să plaseze femei în consiliul de administrație; cu toate acestea, în acest moment sunt trei femei în consiliu. Wal-Mart este un angajator cu șanse egale de angajare/acțiune afirmativă (EEO/AA), dar a reușit să scape cu anumite politici discriminatorii din trecut.

Wal-Mart a instituit mai multe inițiative pentru a crește recrutarea și promovarea femeilor și minorităților, inclusiv următoarele:

- Un program de mentorat care cuprinde peste 750 de femei și manageri de minorități
- Un grup de conducere de femei, în parteneriat cu Herman Miller și ServiceMaster, pentru a dezvolta oportunități pentru femeile manageri cu potențial ridicat
- Păstrați stagii în timpul verii pentru studenții de la facultate între anii lor juniori și seniori, cu 70% dintre ele pentru femei sau minorități.
- Extinderea afacerilor sale cu companii deținute de minorități și femei cu peste 25% în 2008
- Crearea unui fond de burse hispanice pentru liceenii hispanici
- Recunoaștere în 2008, ca una dintre „Cele mai bune companii pentru americanii din Asia Pacific"

Sustenabilitate

Potrivit CEO-ului Mike Duke, „Sustenabilitatea este o parte importantă a culturii noastre. Ne ajută să eliminăm deșeurile, să reducem costurile și să oferim economii clienților noștri." Inițiativa sa, „Sustainability 360°", este un efort la nivel de companie de a duce sustenabilitatea dincolo de amprenta directă a Wal-Mart pentru a cuprinde asociații, furnizorii, comunitățile și clienții Wal-Mart.

„Obiectivele de mediu ale Wal-Mart sunt să fie alimentate 100% cu energie regenerabilă; pentru a crea zero deșeuri; și să vindem produse care ne susțin resursele și mediul ." În 2009, Wal-Mart s-a angajat să-și dubleze utilizarea energiei solare în California. În plus, în februarie 2009, Wal-Mart Foundation a anunțat că va dona 5,7 milioane de dolari pentru crearea de locuri de muncă verzi în Statele Unite. De asemenea, în magazinele sale, produsele de eficiență casnică pentru conservarea și reducerea energiei electrice și a apei sunt prezentate în mod proeminent.

Filantropie și implicare comunitară

Implicarea comunității Wal-Mart an de an este fenomenală. Potrivit *Chronicle of Philanthropy,* Fundația Wal-Mart este cel mai mare contributor de numerar corporativ din America. În 2009, Wal-Mart și fundațiile sale au oferit 423 de milioane de dolari în comunitățile pe care le deservește, o creștere cu 25,5% față de 2008. În 2006, prin fundația sa, partenerii caritabili și donațiile clienților și asociaților, Wal-Mart a oferit peste 415 milioane de dolari în numerar și în natură pentru mai mult de 0001 organizații mondiale. Mai important, 90 la sută din donații au fost la nivel local, unde pot avea cel mai mare impact. Educația este un beneficiar principal al donațiilor caritabile Wal-Mart. Urmează câteva exemple:

- 2009, grant de 1 milion de dolari de la Fundația Wal-Mart pentru educație, formare profesională și programe de sprijin antreprenorial pentru femei și fete
- 2009, 5 milioane de dolari pentru a ajuta 128 de sectoare ale Crucii Roșii să se pregătească pentru dezastre
- 2008, o scrisoare de credit de 12,5 milioane USD de la Fundația Wal-Mart pentru a accelera construcția Memorialului Național Martin Luther King, Jr.
- 2008, magazinele Wal-Mart au oferit 70 de milioane de mese familiilor aflate în nevoie
- 2008, Fundația Wal-Mart donează 5 milioane de dolari către YouthBuild USA pentru a reangaja tinerii care nu sunt școlari la nivel național
- 2007, Wal-Mart Stores, Sam's Clubs și Wal-Mart Foundation au oferit peste 296 de milioane de dolari pentru peste 4.000 de comunități din Statele Unite
- 2007, a donat 4 milioane de dolari în numerar și produse celor afectați de dezastre naturale
- În 2007, Wal-Mart a dat 5 milioane de dolari în numerar și 35 de milioane de dolari în produse băncilor alimentare americane Second Harvest pentru a-i ajuta pe cei înfometați din țară.

Eforturile anterioare ale Wal-Mart au fost recunoscute în mai 2002, când președintele George W. Bush a onorat Wal-Mart cu prestigiosul Ron Brown Corporate Leadership Award. Acest premiu este acordat celor mai buni cetățeni corporativi din America. Recunoaște companiile care au demonstrat un nivel profund de angajament de a împuternici angajații și comunitățile, avansând în același timp în interesele de afaceri. Cetățenia corporativă a Wal-Mart se extinde dincolo de granițele SUA și în fiecare țară în care își desfășoară activitatea compania.

Marketing

Afacerea de vânzare cu amănuntul cu reduceri este sezonieră într-o anumită măsură. În general, cel mai mare volum de vânzări și venit net are loc în al patrulea trimestru fiscal, iar cel mai mic volum are loc în primul trimestru fiscal. Wal-Mart atrage clienții în magazin prin reclame la radio și la televiziune, circulare lunare și anunțuri săptămânale în ziare. Publicitatea televizată este folosită pentru a transmite o imagine a prețurilor scăzute de zi cu zi și a mărfurilor de calitate. Radioul este folosit într-o măsură mai mică pentru a promova produse specifice care sunt de obicei la mare căutare. Reclamele în ziare și circularele lunare contribuie major la program, punând accent pe articolele cu preț redus și sunt eficiente în a atrage clienții în magazine.

De asemenea, se fac eforturi pentru a reduce cheltuielile generale ale companiei. Vizitatorii confundă adesea sediul corporativ cu un depozit din cauza decorului și „spectacolului" limitat. Directorii Wal-Mart împart camerele de hotel atunci când călătoresc pentru a reduce cheltuielile. Compania evită să cheltuiască bani pe consultanți și experți în marketing. În schimb, deciziile sunt luate pe baza judecăților intuitive ale managerilor și angajaților și pe evaluarea strategiilor altor lanțuri de retail.

Wal-Mart cenzurează unele produse. Compania a interzis înregistrările și a eliminat reviste bazate pe versuri și grafică; a încetat, de asemenea, să mai comercializeze reviste rock pentru adolescenți. Wal-Mart face publicitate unei politici „Cumpărați americani" în efortul de a menține producția acasă. În consecință, cumpărătorii Wal-Mart caută în mod constant vânzători în America de bază. În Tulsa, Oklahoma, Zebco, compania de echipamente de pescuit, a răspuns provocării Wal Mart, înfrângând tendința spre fabricarea de accesorii de pescuit în străinătate. Zebco a creat peste 200 de locuri de muncă în SUA pentru a asambla lansete și pentru a produce mulinete cu momeală și turnare. Mulinetele bait-and-cast ale companiei sunt primele care au fost fabricate în Statele Unite în treizeci de ani.

Concurenții

Target a devenit acum un concurent feroce al Wal-Mart și se află pe locul al doilea în rândul retailerilor cu reduceri, cu vânzări de aproape 65 de miliarde de dolari cu 366.000 de angajați. Începând cu 2 februarie 2009, Target avea 1.681 de magazine interne Target, inclusiv 239 Super Targets și ocupă locul 28 pe lista Fortune 500. Target și-a creat o nișă, oferind mărfuri mai luxoase, la modă decât cele ale Wal-Mart și și-a câștigat o reputație

pentru mărfuri ieftine și șic.

Kmart a fost principalul concurent pentru Wal-Mart, dar în 2001 a declarat faliment. În 2002, Kmart a închis 600 de magazine în Statele Unite, Guam, Puerto Rico și Insulele Virgine americane. Cu toate acestea, sub noua conducere, stocurile Kmart au crescut dramatic în 2004, ceea ce ia permis să cumpere Sears pentru 11 miliarde de dolari. Acum, Kmart operează ca o subsidiară a Sears Holding și urmează Target pe locul trei în rândul retailerilor cu reduceri, cu vânzări de 17 miliarde de dolari.

Costco Wholesale Corporation este, de asemenea, un concurent al Wal-Mart. Costco concurează cu segmentul Sam's Club. Sunt cel mai mare operator de club angro din Statele Unite, chiar înaintea lui Sam. Costco are în prezent 550 de depozite, 403 în Statele Unite, iar restul dispersate din Canada în Japonia. Cele mai recente comparații arată că, în timp ce divizia Sam's Club a Wal-Mart a adus vânzări nete de peste 44 de miliarde de dolari. Costco a încheiat anul la puțin peste 72 de miliarde de dolari.

Viitor

Ce strategii i-ați recomanda actualului CEO Mike Duke? Cum poate beneficia Wal-Mart de vânzarea cu amănuntul pe internet? Cât de agresiv ar trebui Wal-Mart să se extindă la nivel internațional și unde? Ar trebui Wal-Mart să extindă conceptul de magazin convenabil în China și alte piețe? Ar trebui Wal-Mart să se introducă în Europa înainte ca concurenții să preia inițiativa ? Ar trebui Wal-Mart să se extindă în continuare în Mexic, Statele Unite sau Canada? Ar trebui Wal-Mart să facă noi achiziții, cum ar fi achiziția Woolco din Canada? Este rata de creștere a supercentrelor Wal-Mart prea rapidă? Ce produse cu etichetă privată ar trebui să ia în considerare Wal-Mart să dezvolte? Ce poate face Wal-Mart pentru a-și îmbunătăți operațiunile Sam's Clubs? Dezvoltați un plan strategic pe trei ani pentru CEO Mike Duke.

Whole Foods Market, Inc. — 2009

James L. Harbin și Patricia Humphrey
Universitatea Texas A&M-Texarkana

WFMI

www.wholefoods.com

Pe 27 august 2009, alte două sindicate s-au alăturat miilor de voci care cer deja boicotarea magazinelor Whole Foods la nivel național. De ce? Ca răzbunare pentru că CEO-ul John Mackey și-a exprimat o opoziție puternică față de politica de îngrijire a sănătății a președintelui Obama într-un articol din *Wall Street Journal.* Baza de clienți a Whole Foods este foarte liberală și este atrasă atât de acțiunile liberale ale companiei, cât și de alimentele lor de înaltă calitate. De exemplu, angajații Whole Foods sunt plătiți cu mult peste mediile pieței, beneficiază de abonamente gratuit la sală de sport, de beneficii pentru parteneri de același sex și de o politică strictă de nediscriminare. Cu toate acestea, Mackey este un autoproclamat libertarian care susține cu fermitate un rol mic pentru programele guvernamentale. Mackey este ferm anti-sindical, deși corporația sa este sindicalizată. Această dramă publică dăunează imaginii și afacerii Whole Foods.

Whole Foods Market este cel mai important supermarket de alimente naturale și organice din lume. În septembrie 2008, Whole Foods avea 264 de magazine în Statele Unite, 6 în Canada și 5 în Regatul Unit. Puține companii atrag genul de urmăritori pe care Whole Foods și CEO-ul/fondatorul său au atât în rândul clienților, cât și în mass-media națională. Introduceți *Whole Foods* pe Google și veți obține peste 3 milioane de accesări. Tastați *John Mackey* și veți obține peste 100.000. Site-ul lor web corporativ are în medie peste 50.000 de vizitatori pe zi.

Noua clădire impresionantă a sediului Whole Foods este situată deasupra magazinului său emblematic de 80.000 de metri pătrați din Austin, Texas. Printr-o serie lungă de achiziții, CEO-ul John Mackey a creat un retailer de nișă care se bucură de profituri mari într-o industrie foarte competitivă la prețuri, caracterizată de obicei de marje de profit scăzute. Cu vânzări estimate în 2009 de peste 8 miliarde de dolari și un obiectiv de 12 miliarde de dolari până în 2010, Whole Foods are în prezent peste 50.000 de membri ai echipei (angajați) care lucrează.

În primele șase luni ale anului fiscal 2009, vânzările Whole Foods au fost de 4,3 miliarde de dolari. Dacă vânzările din a doua jumătate a anului sunt în concordanță cu rezultatele anuale până în prezent, vânzările totale ar trebui să fie puțin sub 8,0 miliarde USD. Aceasta ar fi identică cu vânzările din 2008. Mackey a spus că „în ciuda vânzărilor constante de la an la an, am demonstrat un control puternic al cheltuielilor, ceea ce a condus la o creștere cu 10% a veniturilor". În timp ce vânzările în prima jumătate a anului 2009 au fost constante, iar veniturile au crescut ușor, vânzările în magazine comparabile au scăzut cu 4,4% față de o creștere de 8,2% în anul precedent.

În ciuda cerințelor federale mai stricte, Whole Foods Market a rămas angajată în certificarea ecologică. În noiembrie 2008, Programul Național Organic al USDA a declarat că nu mai pot exista magazine certificate „de grup" și că fiecare magazin trebuie să fie certificat individual. Aceasta a fost o schimbare față de un model de eșantionare care fusese utilizat anterior . Joe Dickson, coordonatorul standardelor de calitate pentru Whole Foods, a remarcat: „În timp ce unii comercianți cu amănuntul certificați pot avea doar câteva departamente certificate și se concentrează pe produse ecologice ambalate, am optat să facem tot posibilul, în magazinele noastre, fiecare departament care se ocupă de alimente ecologice este certificat - produsele, carnea, vrac, brânza, chiar și magazinele cu salată ecologică."

La sfârșitul celui de-al doilea trimestru al anului 2009, compania avea 280 de magazine însumând 10,3 milioane de metri pătrați. Doar șapte magazine noi au fost deschise în prima jumătate a anului, dintre care trei au fost relocari. De-a lungul anilor, modelul de afaceri Whole Foods a fost centrat pe o expansiune rapidă care a condus la creșterea veniturilor. În efortul lor de a limita costurile mai degrabă decât de a ridica

prețurilor, acest plan de expansiune rapidă a fost redus la jumătate, poate mai mult. În vara lui 2009, compania avea doar planuri să deschidă un total de 60 de magazine în următorii patru ani și jumătate. Mai mult, au avut intenția de a intra doar pe opt piețe noi cu aceste 60 de magazine noi.

Poate fi greu de justificat construirea de magazine și mai mari (dimensiunea medie pentru magazinele lor mai noi este de 56.000 de metri pătrați), având în vedere că traficul este scăzut și clienții lor cumpără mai puțin la fiecare călătorie. Unele dintre magazinele lor mai noi au fost construite și în zone cu venituri mai mici, aducându-le în concurență directă cu concurenți mai stabiliți și cu costuri mai mici.

Pe măsură ce recesiunea se prelungește și șomajul continuă să crească, mulți economiști se tem de un model și mai profund de reducere a cumpărăturilor pentru consumator. Toate acestea măresc lupta companiei de a-și menține marjele mai mari și imaginea scumpă.

În timp ce compania continuă să câștige premii (au fost doar una din 3 companii care au primit Premiul pentru Retailer Responsabil Social 2009 pentru Fundația Whole Planet), perspectiva lor de viitor rămâne neclară. Dacă câștigurile anuale continuă să scadă în 2009, acesta ar fi al treilea an la rând pentru un venit net mai mic. Ca multe alte afaceri, sentimentele analiștilor sunt amestecate. Unul spune că Whole Foods Market le vor servi foarte bine controlul strict al costurilor și cheltuielile de capital reduse; un altul consideră că cumpărătorii vor continua probabil să-și reducă călătoriile la Whole Foods din cauza reputației sale „de înaltă calitate".

Istorie

La doi ani după ce și-a deschis magazinul SaferWay în 1978, John Mackey a fuzionat cu Clarksville Natural Grocery din Austin, Texas. Aceasta a dus la deschiderea pieței originale Whole Foods în 1980. În 1984, Whole Foods sa extins din Austin în Houston, Dallas, New Orleans și un magazin în California. Această expansiune a fost realizată în mare parte prin achizițiile altor lanțuri alimentare naturale de-a lungul istoriei sale de trei decenii.

În 2004, Whole Foods a intrat în Regatul Unit prin achiziționarea unui lanț existent de șapte magazine cu produse naturiste. În 2007, au deschis un magazin de 80.000 de metri pătrați, pe trei niveluri, în vestul Londrei. Inițial, firma a planificat încă până la 40 de magazine în acea țară. În timpul
2007 iar în 2008, firma a deschis încă cinci magazine, dar ulterior a închis unul dintre ele. An fiscal
2008 vânzările din Regatul Unit au reprezentat aproximativ 3% din vânzările totale. Scopul companiei este să se apropie de pragul de rentabilitate în anul fiscal 2011 pentru piața din Marea Britanie.

La începutul anului 2007, Whole Foods și-a anunțat propunerea de achiziție a Wild Oats Market, Inc., pentru aproximativ 565 milioane USD și asumarea unei datorii de aproape 106 milioane USD. Aceasta a reprezentat cea mai mare achiziție a Whole Foods până în prezent. Wild Oats Market a fost cel mai mare și cel mai apropiat concurent al lor, cu puțin peste un miliard pe an în vânzări, puțin peste 100 de magazine și peste 8.500 de angajați.

Whole Foods Market este una dintre cele 13 companii incluse în lista anuală a revistei *Fortune* cu „Cele mai bune 100 de companii pentru care să lucrezi" în fiecare an de la înființarea listei în 1996. În 2009, a fost cotată pe locul 16 din 100. John Mackey are o listă lungă de premii, de la numele liderilor corporativi până la 30 de nume de lideri *corporativi* . 2003 National Ernst & Young Antreprenorul Anului. Aspectele prietenoase ale angajaților Whole Foods includ plafonarea salariilor directorilor la de 19 ori salariul mediu anual al lucrătorilor, în creștere față de 14 ori cu câțiva ani mai devreme.

Compania este puternic implicată în problemele de mediu și implicarea comunității . Ei donează cel puțin 5% din profitul lor net anual unor cauze caritabile. Whole Foods a făcut lista Agenției pentru Protecția Mediului din SUA cu „Top 25 Green Power Partners" cu eforturi precum eliminarea plasticului, lucrul pentru asigurarea tratamentului uman al animalelor, protecția industriei pescuitului și compensarea costurilor sale energetice prin credite de energie eoliană.

Misiune, cultură și strategie

Misiunea Whole Foods Market este „de a promova vitalitatea și bunăstarea tuturor

indivizilor prin furnizarea de alimente de cea mai înaltă calitate și cele mai sănătoase disponibile". Aspirația lor este să devină un brand internațional sinonim nu doar cu produse naturale și organice, ci și să fie cel mai bun retailer de produse alimentare din fiecare comunitate în care se află. Vânzările de produse perisabile au reprezentat aproximativ 67% din totalul vânzărilor cu amănuntul în anul fiscal 2008. Mâncărurile preparate (care permit prețuri premium bogate) reprezintă aproape 20% din vânzările totale.

Whole Foods este mai mult decât un „magazin alimentar elegant". Cu cultura și cultul său , s-ar putea descrie mai potrivit ca un magazin de stil de viață. Unii clienți spun că fac o declarație cumpărând acolo. Motto-ul lor „Whole Foods, Whole People, Whole Planet" subliniază viziunea companiei ca mai mult decât un simplu retailer de produse alimentare. În clasamentul Harris Interactive/The *Wall Street Journal* al celor mai bune și proaste reputații corporative din lume , Whole Foods Recent s-a clasat pe locul 12 în general și a primit cel mai bun punctaj al oricărei companii pentru responsabilitate socială. Firma a fost recent evaluată drept „marca verde" numărul unu cu Generația Y.

Clienții vin de pe o rază de 20 de mile pentru a face cumpărături la Whole Foods, în comparație cu doar 2 mile pentru cumpărătorii tipici din supermarket. Cu toate acestea, doar 25% dintre cumpărătorii Whole Foods asigură 75% din vânzările totale. Whole Foods satisface gusturile locale, oferindu-le administratorilor libertatea de a stoca 10% din fiecare magazin cu ceea ce s-ar putea vinde cel mai bine în acea zonă. Managerii au voie să stabilească prețuri pentru produse competitive la nivel local.

„Vindem alimente de cea mai înaltă calitate din lume", spune John Mackey. El continuă respingând orice comparație cu Wal-Mart: „Este ca și cum ai compara un Hyundai cu un Lexus: se concentrează pe obținerea celor mai ieftine lucruri; suntem concentrați să obținem cele mai bune lucruri."

Whole Foods are mai multe avantaje competitive datorită strategiilor lor de diferențiere. În general, asociații lor sunt mult mai informați și dispuși să ajute decât într-un magazin alimentar obișnuit. Un alt avantaj competitiv constă în profunzimea și respirația selecției lor de articole. Cincizeci de mărci diferite de ulei de măsline este doar un exemplu. Un astfel de exces, combinat cu, în unele cazuri, prețuri obscen de mari, ar putea fi o înfrângere pentru unii clienți.

Ceea ce ar putea fi considerat atât un plus cât și un minus este faptul că magazinul evită majoritatea mărcilor importante în favoarea celor de specialitate. Deoarece nișa lor este atât de îngustă și sunt atât de puține dintre magazinele lor în fiecare zonă, pot trece peste piață. Acesta este un factor major care contribuie la profiturile lor mai mari.

Whole Foods este, de asemenea, oarecum diferită de concurenții din zona mâncărurilor preparate. Există o mulțime de selecție pentru prânz, cină și desert. Puteți mânca în interior sau scoateți. Aproximativ 28% dintre cumpărători nu știu ce au doar două ore înainte de masă, potrivit Institutului de Marketing Alimentar, așa că pregătirea unei mese este o oportunitate grozavă pentru băcănii. Deși mâncarea prefabricată are un preț mai mare decât cumpărarea de ingrediente pentru mese, este totuși mai puțin costisitoare decât mesele în oraș și a devenit mai populară pe măsură ce consumatorii de vârf caută modalități de a reduce cheltuielile într-o economie slabă a SUA.

Compania se bazează în primul rând pe publicitate din gură. Ei cheltuiesc doar aproximativ 0,5% din vânzările lor totale pe publicitate și marketing, mult mai puțin decât industrie. De asemenea, ei contribuie cu cel puțin 5% din profiturile după impozitare către organizațiile non-profit. Nouăzeci și doi la sută din cei peste 53.000 de angajați ai lor sunt membri ai echipei cu normă întreagă. Cei care lucrează 30 sau mai multe ore pe săptămână și au lucrat minim 800 de ore de serviciu sunt calificați ca normă întreagă. Whole Foods Market oferă asigurări de sănătate gratuit pentru cei aproximativ 47.000 de membri cu normă întreagă.

Wild Oats Markets, Inc.

Whole Foods are o lungă istorie de achiziții. Aproximativ o treime din metru pătrat existent a fost derivat din achiziții. Achiziția Wild Oats a reprezentat cea mai mare achiziție a companiei, atât în metru pătrat, cât și în dolari (565 milioane dolari). Wild Oats Markets, Inc. a fost înființată în Boulder, Colorado în 1987. Până în 2006, a devenit al doilea cel mai mare lanț de supermarketuri cu produse naturale și organice din țară, cu peste 110 magazine în 24 de state și Columbia Britanică și vânzări anuale de peste 1 miliard de dolari.

Unul dintre argumentele pentru fuziune-achiziție a fost astfel încât Whole Foods să poată concura cu rivali mult mai mari precum Kroger, Safeway și Wal-Mart, care încep să ofere produse organice și naturale. A câștigat în continuare intrarea Whole Foods pe 15 piețe noi și 5 state noi. Ca și în cazul majorității fuziunilor, compania anticipa sinergii semnificative; cu toate acestea, unii experți din industrie rămân sceptici. Un consultant alimentar a comentat: „Ei primesc câteva locații suplimentare de magazine, probabil, la un preț rezonabil față de construirea lor, dar nu sunt convins că aceasta este o căsătorie făcută în rai". Planurile lor post-achiziție au inclus vânzarea a aproximativ 35 de magazine care nu sunt Wild Oats (Henry's & Sun Harvest), închiderea a 10 până la 30 de magazine Wild Oats, relocarea a 7 și remodelarea/extinderea mult mai multe.

Comisia Federală pentru Comerț a exprimat inițial îngrijorări antitrust cu privire la achiziție încă din mai-iunie 2007. Ei au susținut că cele două lanțuri vor concura direct unul împotriva celuilalt în 21 de zone geografice și că această combinație ar limita concurența și, prin urmare, va crește prețurile pe piață pentru alimente naturale și organice. Whole

Foods a replicat că se confruntă deja cu o mulțime de concurență din partea Kroger, Safeway și a altor mari lanțuri de supermarketuri, precum și a producătorilor locali care vindeau direct clienților din acel segment.

În august 2007, un tribunal districtual din SUA a decis că cele două companii ar putea continua după ce au constatat că clienții „marginali" (cei mai susceptibili să caute prețuri mai bune), mai degrabă decât clienții de bază (cei mai loiali), ar putea găsi cu ușurință produsele în alte magazine. Judecătorul și-a bazat decizia în parte pe faptul că aproximativ 60 la sută din alimentele naturale și organice sunt vândute de magazinele alimentare convenționale. FTC încă nu a fost convinsă, iar Curtea de Apel a SUA la mijlocul anului 2008, cu un vot de 2-1, a trimis cazul înapoi instanței inferioare pentru a analiza probele mai pe deplin, sugerând că judecătorul de acolo a grăbit decizia. În urma deciziei, un avocat antitrust a comentat: „Ce ai de gând să faci – ouăle au fost deja amestecate". Un alt critic al acțiunii FTC a comentat: „Avem probleme mai mari decât monopolurile alimentelor ecologice". În timp ce toate acestea erau rezolvate, Whole Foods își continua planurile pentru achiziția Wild Oats.

La începutul lunii martie 2009, a fost anunțată un acord final. Whole Foods a fost de acord să renunțe la 31 de magazine Wild Oats din 12 state, inclusiv 19 care fuseseră deja închise, și 1 magazin Whole Foods. De asemenea, au fost de acord să renunțe la drepturile asupra mărcii Wild Oats, care ar putea fi vândută unui potențial concurent. În schimb, FTC a fost de acord să renunțe la oferta legală de a anula fuziunea. Nicio parte nu a putut revendica o victorie. În acel moment, Whole Foods a plătit aproximativ 565 de milioane de dolari pentru 110 magazine sub numele Wild Oats și a suferit alte 19 milioane de dolari în probleme de decontare, un analist a comparat acest lucru cu un exercițiu de a distruge concurența, mai degrabă decât cu câștigarea unui brand important.

Industria alimentară ecologică

Piața globală a alimentelor și băuturilor ecologice valora 22,75 miliarde de dolari în 2007, după ce s-a dublat în cinci ani, potrivit companiei de cercetare de piață Euromonitor International. Statele Unite au reprezentat aproximativ 45% din acest total. Ratele tipice de creștere de 20 până la 30 la sută pentru vânzările de alimente organice în Statele Unite s-au slăbit în a doua jumătate a anului 2008, deoarece familiile cu venituri medii și superioare au simțit efectele disponibilizărilor și ale scăderii portofoliilor . Deși poate fi sigur să presupunem că alimentele ecologice au trecut de stadiul de a fi un moft și că există un nucleu dur de clienți, viitorul pentru această industrie este în cel mai bun caz tulbure.

Încă este discutabil exact ce este mâncarea organică sau cum să o definești. Problema dacă este mai sănătos sau mai „verde" este încă pusă sub semnul întrebării de către unii. Există, totuși, conform unor estimări, un grup de bază de consumatori organici care este format din aproximativ 15 la sută din totalul populației americane. Acest nucleu este dispus să cheltuiască prima de preț pe care o poartă alimentele organice (care variază de obicei între 20 și 200 la sută față de alimentele obișnuite).

Un grup de cercetare de marketing pentru sănătate și bunăstare postulează că creșterea cu două cifre din ultimii ani a alimentelor organice a început să se stabilească. Supervalu (băcanul numărul patru sau cinci) și-a închis piața de floarea-soarelui cu cinci magazine, care s-a concentrat pe produse bio în 2008, după ce a deschis-o în 2006, pentru că nu a îndeplinit așteptările companiei.

În schimb, deoarece companiile alimentare au crescut prețurile pentru a compensa creșterea prețurilor mărfurilor și efectele legate de valută, diferența de prețuri între produsele alimentare obișnuite și produsele ecologice s-a redus. Această reducere a prețurilor ar putea face produsele ecologice mai atractive pentru un număr mai mare de clienți.

Tendințe din industrie

Magazinele alimentare sunt clasate printre cele mai mari industrii din Statele Unite. Casierii, stocurile și furnizorii de comenzi reprezintă 50% din toți angajații din magazinele alimentare. La un moment dat, sectorul comerțului cu amănuntul al magazinelor alimentare era, în termeni relativi, o industrie mai bine plătită; cu toate acestea, în ultimii 25 de ani, industria alimentară a devenit una cu salarii mici și angajați cu fracțiune de normă.

În comerțul cu amănuntul, industria face mai puțin de un ban din profit din fiecare dolar cheltuit. Safeway și Kroger au cheltuit milioane, dacă nu miliarde, pentru a-și înfrumuseța magazinele în efortul de a se confrunta cu Wal-Mart.

Tendințele recente din industria magazinelor alimentare constau în extinderea ofertelor lor, încercând să atragă clienți cu site-uri web, rețete, carduri de fidelitate, cursuri de gătit, mese gata de mâncare, spații de masă, baruri de salate și zone de cafea (Starbucks în unele cazuri). Prețurile mai mari ale gazelor, eșecurile ipotecare, pierderile de locuri de muncă, temerile de pe bursă și inflația alimentară și-au luat amploare. Mulți cumpărători de băcănie au început să caute câștiguri de bar. În această recesiune recentă, chiar și cei bogați dau semne de retragere. Un sondaj din 2008 a constatat că mulți adulți pregătesc mai multe mese acasă (43 la sută), folosesc mai multe cupoane (40 la sută) sau se străduiesc să caute articole cu costuri mai mici (37 la sută) ca urmare a costurilor mai mari ale alimentelor.

Institutul de Marketing Alimentar a constatat că în 2008 aproximativ 64% dintre cumpărători au spus că cumpără adesea sau întotdeauna o marcă de magazin mai degrabă decât una națională. Aceasta a fost în creștere față de 59 la sută în anul precedent. Acești cumpărători atenți la costuri se îndepărtează de la bunuri cu preț premium produse de etichete de marcă, cum ar fi General Mills și Kraft, către mărci individuale de magazine. Kroger a condus mișcarea valorificând marca lor de etichetă privată, care este cea mai extinsă linie din industrie. Se așteaptă ca marca lor să genereze peste un miliard de dolari în vânzările din 2008 și a reprezentat aproximativ 27% din vânzările lor totale.

Concurenții

Cu peste 100.000 de magazine alimentare în Statele Unite, peisajul este plin de o mare varietate. Magazinele variază de la operațiuni de tip mom-and-pop la cele super-uriașe (un Woodman's din Wisconsin cu peste 240.000 de metri pătrați și un Wegman's de 130.000 de picioare pătrate în Virginia, cu vânzări estimate de peste 125 de milioane de dolari, ceea ce îl va face cel mai mare magazin alimentar din America).

În prezent, Trader Joe's poate reprezenta supermarketul cel mai apropiat în apel de Whole Foods. În 2008, aveau 300 de magazine în 25 de state și erau în creștere. Magazinele lor sunt concentrate în California și de-a lungul coastei de est de la mijlocul la sus, cu unele magazine unice răspândite în Statele Unite. Produsele Trader Joe au de obicei prețuri mai mici în comparație cu Whole Foods. Sunflower Farmers Market reprezintă discounterul de alimente organice și naturale. În 2008, aveau aproximativ 14 până la 15 magazine concentrate în sud-vestul Statelor Unite.

Wegman's este o forță în creștere de care trebuie tratată în industrie cu conceptul lor de piață europeană în aer liber. Cu vânzări de 4,8 miliarde de dolari în 2008, ei s-au clasat pe locul 30 pe lista celor mai bune 25 de supermarketuri pe baza vânzărilor. Au peste 70 de magazine, majoritatea în New York și restul în statele vecine. Mulți îi consideră a fi cei mai buni dintre rase din industrie. Aceștia sunt cotați în mod constant în primul nivel al listei anuale *Fortune* a celor mai bune 100 de companii pentru care să lucrezi.

Există o listă lungă de alte firme, atât mari, cât și mici, care concurează agresiv pentru dolarul alimentar al consumatorului. Câteva exemple ar include lanțul Fresh Market cu 86 de magazine în 17 state și Piețele Centrale cu 7 sau 8 magazine din Texas. Apoi mai sunt magazinele individuale, cum ar fi cele două magazine ale lui Stu Leonard din New England, care au fost numite „Disneyland of lacry magazines", și Jungle Jim's 6 acris of food in Fairfield, Ohio, care atrage peste 50.000 de oameni pe săptămână cu produse alimentare din peste 70 de țări.

Pe lângă companiile de băcănie mai unice, există și cele mai tradiționale. Companii precum Wal-Mart (cel mai mare vânzător de produse alimentare - peste 100 de miliarde de dolari în 2008), Kroger (peste 76 de miliarde de dolari în 2.500 de magazine), Safeway (peste 44 de miliarde de dolari în 1.750 de magazine), Albertson's și Winn-Dixie concurează pentru o parte din aceiași dolari ca Whole Foods. La începutul anului 2009, Wal-Mart a anunțat planuri de a-și revizui complet cea mai veche și mai mare marcă de magazin. Brandul lor de magazin Great Value nu este doar cel mai mare brand pe care Wal-Mart o poartă, ci și cel mai mare brand de produse alimentare din întreaga țară.

Whole Foods, la sfârșitul verii lui 2008, a început să pună accentul pe valoare, oferind reduceri mai mari și mărfuri la prețuri mai mici, în încercarea de a-și reformula măcar oarecum imaginea de preț premium din cauza recesiunii economice.

Kroger este băcanul numărul unu în vânzări și, cu un oarecare grad de succes, a luat pe Wal-Mart, discounter-ul și Whole Foods, retailerul natural/organic. Kroger se află încă în faza experimentală de extindere a conceptului de magazin Marketplace, unde vinde nu numai produse alimentare, ci și mobilier, electrocasnice și mobilier de casă, unele locații prezentând unele dintre propriile magazine de bijuterii Fred Meyer, Starbucks și chiar pizzerii.

Viitorul

„În toată înțelepciunea mea profundă, am decretat un maxim de 100 de magazine și am crezut că asta ar satura Statele Unite", își amintește John Mackey de pe vremea când compania sa a devenit publică în 1992. Deși compania are un magazin în 40 de state diferite, aproape 50% din magazinele Whole Foods Market sunt în doar 6 state. În prezent, CEO-ul Mackey se gândește în vecinătatea a 500 de magazine pentru viitor.

Deși succesul trecut al Whole Foods Market cu greu poate fi contestat, viitorul său este oarecum tulbure. Unul dintre obiectivele imediate ale lui Mackey este să-și convingă mai mulți clienți să-și facă toate cumpărăturile la lanțul său, mai degrabă decât să aleagă

articolele pe care nu le găsesc la lanțurile de nume mari. Companii precum Wal-Mart, Safeway și Kroger își măresc toate ofertele de produse ecologice. Mulți concurenți mai mici, cum ar fi Trader Joe's, oferă un mix de produse similar la preț ieftin (de exemplu, vinurile sale „Two-Buck Chuck").

Digerarea pieței de ovăz sălbatic și-a luat tributul companiei, atât din punct de vedere juridic, cât și financiar. La intrarea în anul fiscal 2008, Whole Foods avea datorii pe termen lung de 736 de milioane de dolari și numai taxe legale de peste 14 milioane de dolari. Combinată cu o încetinire a creșterii magazinelor, a veniturilor și a profitului în trimestrul al treilea din 2008, acest lucru îi stârnește pe Mackey și pe investitorii săi. Într-o conferință telefonică la sfârșitul anului 2008, Mackey a spus despre achiziția Wild Oats: „Dacă mi-aș putea recupera banii, mi-aș lua înapoi". La acel moment, doar 55 din cele 109 magazine de ovăz sălbatic pe care Whole foods le cumpărase inițial au rămas deschise.

Toate aceste evenimente negative au afectat stocul Whole Foods Market. La sfârșitul anului 2006, un analist financiar și-a evaluat acțiunile drept o achiziție, declarând: „Istoria arată puțină sau deloc relație între vânzările companiei și datele privind creșterea economică, ocuparea forței de muncă sau chiar cheltuielile de consum". Cu toate acestea, după ce a atins un vârf de aproape 80 USD în ianuarie 2006, stocul său a continuat să scadă de atunci. În primăvara lui 2009, a fluctuat între minime de aproximativ 9 USD și maxime în jurul valorii de 19 USD.

În ianuarie 2009, Mackey a fost citat spunând: „Trebuie să gestionăm afacerea diferit; creșterea economică a fost vântul din coadă pe care compania l-a inclus în planul său de afaceri. Noua era necesită o mentalitate diferită – trebuie să fim mai cumpătați, să ne gândim la fiecare cheltuială, la fiecare investiție de capital – pentru că nu vom fi salvați de creștere." În anii fiscali 2008 și 2009, Whole Foods a implementat mai multe strategii pentru a face față vremurilor economice grele. Acestea au inclus următoarele:

- reducerea la jumătate a noilor deschideri planificate de magazine (30 până la 15)
- reducerea cheltuielilor discreționare cu 50 la sută
- suspendându-și dividendul în numerar
- mărirea gamei de articole cu preț mai mic
- întărirea imaginii sale valorice
- și-a lansat linia de produse Whole Trade

Compania se confruntă cu multiple probleme strategice în eforturile sale de a-și continua creșterea și succesul. În primul rând, eficiența sa de distribuție nu este nici pe departe echivalentul concurenților săi naționali . O a doua problemă ar fi modul în care își mențin avantajul competitiv de diferențiere. Aceasta este întotdeauna o problemă pentru un jucător de nișă sau concentrat. Avantajul lor de diferențiere s-a redus din cauza invadării concurenței pe acea nișă. O a treia problemă ar fi următoarele întrebări: Cum afectează încetinirea economiei chiar și acei clienți „de bază" care au fost dispuși să plătească o primă pentru naturale și organice? Whole Foods se va extinde excesiv și va merge pe ruta Starbucks/Gap? Cât de mare este piața Whole Foods? Câte magazine mai sunt viabile în Statele Unite? În plus, achiziția Wild Oats va plăti pe termen lung sau compania a ajuns să aibă un ou pe față, precum și o datorie uriașă? Și nu în ultimul rând, cine i-ar putea succeda lui John Mackey în cazul în care acesta va pleca, va muri sau va fi eliberat de consiliu? Whole Foods Market are nevoie în mod clar de un plan strategic clar pentru viitor.

ANEXA 1 Whole Foods Market, Inc., Informații financiare rezumate

	(in mii)		
	2008	2007	2006
Datele situațiilor consolidate ale operațiunilor			
Vânzări	7.953.912 USD	6.591.773 USD	$5.607.376
Costul mărfurilor vândute și costurile de ocupare	5.247.207	4.295.170	3.547.734
Profit brut	2.706.705	2.296.642	1.959.642
Cheltuieli directe ale magazinului	2.107.940	1.711.229	1.421.968
Cheltuieli generale si administrative	270.428	217.743	181.244
Cheltuieli înainte de deschidere	55.554	59.319	32.058
Costurile de relocare, închiderea magazinului și	36.545	10.861	5.363
Venitul din exploatare	236.238	297.451	319.009
Cheltuiala cu dobanda	(36.416)	(4.208)	(32)
Investiții și alte venituri	6.697	11.324	20.736
Venitul înainte de impozitul pe venit	206.519	304.567	339.713
Proviziune pentru impozite pe venit	91.995	121.827	135.885
Venitul net	114.524 USD	182.740 USD	$ 203.828
Câștigul de bază pe acțiune	0,82 USD	1,30 USD	$ 1,46
Media ponderată a acțiunilor în circulație	140.011	141.836	145.082
Profitul pe acțiune diluat	0,82 USD	1,29 USD	$ 1.41
Acțiuni medii ponderate în circulație, pe bază diluată	140.011	141.836	145.082
Dividende declarate pe acțiune	0,60 USD	0,87 USD	$ 2.45
Date bilanțiere consolidate			
Capital de lucru net	$ (43.571)	$ (104.364)	$ 114.211
Total active	3.380.736	3.213.128	2.042.996
Datorii pe termen lung (inclusiv scadențele curente)	929.170	760.868	8.655
Capitalurile proprii	1.506.024	1.458.804	1.404.143
Date de operare			
Numărul de magazine la sfârșitul anului fiscal	275	276	186
Dimensiunea medie a magazinului (metru pătrat brut)	36.000	34.000	34.000

Sursa: WFMI, *Raport anual* (2008).

ANEXA 2 Whole Foods Market, Inc., Bilanțuri consolidate

	(in mii)	
Active	2008	2007
Active circulante:		
Numerar și echivalente de numerar	30.534 USD	$—
Numerar restricționat	617	2.310
Creanțe de încasat	115.424	105.209
Venituri de primit pentru cesionare	—	165.054
Inventare de mărfuri	327.452	288.112
Cheltuieli plătite în avans și alte active curente	68.150	40.402
Impozite pe venit amânate	80.429	66.899
Total active circulante	622.606	667.986

a continuat

ANEXA 2 Whole Foods Market, Inc., Bilanțuri consolidate—continuare

Active	(in mii) 2008	2007
Imobilizări corporale, net de amortizarea și amortizarea cumulate	1.900.117	1.666.559
bunăvoință	659.559	668.850
Imobilizari necorporale, net de amortizarea cumulata	78.499	97.683
Impozite pe venit amânate	109.002	104.877
Alte active	10.953	7.173
Total active	**3.380.736 USD**	**3.213.128 USD**

Datorii și capitalurile proprii	2008	2007
Datorii curente:		
Rate curente ale datoriilor pe termen lung și obligațiilor de leasing capital	308 USD	24.781 USD
Creanțe	181.134	225.728
Salarizare acumulată, bonusuri și alte beneficii datorate membrilor	196.233	181.290
Dividende de plătit	- 25.060	
Alte datorii curente	286.430	315.491
Total datorii curente	666.177	772.350
Datorii pe termen lung și obligații de leasing capital, mai puțin ratele curente	928.790	736.087
Datorii de leasing amânat	199.635	152.552
Alte datorii pe termen lung	80.110	93.335
Total pasive	1.874.712	1.754.324
Capitalurile proprii:		
Acțiuni comune, fără valoare nominală, 300.000 acțiuni autorizate; 140.286 și 143.787 acțiuni emise, 140.286 și 139.240 acțiuni în circulație în 2008, respectiv 2007	1.066.180	1.232.845
Acțiuni comune în trezorerie, la cost	—	(199.961)
Alte venituri globale acumulate	422	15.722
Venituri reținute	439.422	410.198
	1.506.024	1.458.804
Total capital propriu Angajamente și neprevăzute		
Total pasive și capitaluri proprii	**3.380.736 USD**	**3.213.128 USD**

Sursa: WFMI, *Raport anual* (2008) .

ANEXA 3 Whole Foods Market, Inc., venituri procentuale pe categorii de produse

	2008	2007	2006
Băcănie	33,2%	32,9%	31,5%
Alimente preparate	19,3%	19,8%	19,6%
Alte produse	47,5%	48,3%	48,8%
Vânzări totale	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**

Sursa: WFMI, *Raport anual* (2008) .

ANEXA 4 Proprietăți Whole Foods (din 28 septembrie 2008)

Locaţie	#Magazine	Locaţie	#Magazine	Locaţie	#Magazine
Alabama	1	Louisiana	3	Oregon	6
Arkansas	1	Maine	2	Pennsylvania	7
Arizona	7	Maryland	7	Rhode Island	3
California	51	Massachusetts	19	Carolina de Sud	2
Colorado	18	Michigan	5	Tennessee	3
Canada	6	Minnesota	2	Texas	14
Connecticut	5	Missouri	3	Regatul Unit	5
Districtul Columbia	3	Nebraska	1	Utah	4
Florida	14	Nevada	4	Virginia	9
Georgia	7	New Jersey	9	Washington	5
Hawaii	1	New Mexico	5	Wisconsin	2
Illinois	16	New York	8		
Indiana	2	Carolina de	5		
Kansas	2	Ohio	6		
Kentucky	2	Oklahoma	1		

Sursa: WFMI, *Raport anual* (2007): 21.

ANEXA 5 Managementul alimentelor integrale (din 20 noiembrie 2007)

Președinții regionali Nume	Vârstă	Mandatul	Poziţie
Scott Allshouse	45	7	Regiunea Sud
Mihai Besancon	61	13	Regiunea Pacificului de Sud
Patrick Bradley	47	21	Regiunea Midwest
Mark Dixon	45	24	Regiunea Sud-Vest
David Lannon	41	14	Regiunea California de Nord
Ron Megahan	37	18	Regiunea Pacific Nord-Vest
Kenneth Meyer	39	12	Regiunea Mid-Atlantic
Christina Minardi	41	12	Regiunea Nord-Est
Juan Nunez	49	25	Regiunea Florida
William Paradise	47	17	Regiunea Munților Stâncoși
Jeff Turnas	35	12	Regiunea Atlanticului de Nord
Ofițerii executivi ai înregistrării			
John P Mackey	54	29	Președinte al Consiliului și CEO
Albert Gallo	54	14	Co-președinte și COO
Walter Robb	54	16	Co-președinte și COO
Glenda Chamberlain	54	19	Exec. VP & CFO
James Sud	55	10	Exec. Vicepreședinte al Creșterii
Lee Valkenaar	51	20	Exec. VP Global Support

Sursa: WFMI, *Raport anual* (2007): 16.

ANEXA 6 Scăderea cheltuielilor medii ale consumatorilor pe vizită (ianuarie 2008-

Alimente întregi	19%
Supervaloare	16%
Comerciantul	12%
Leul	12%
Publix	8%
a lui	6%
Safeway	5%
Stop & Shop	1%

Cheltuieli medii pe vizită la lanțuri de supermarketuri populare (octombrie 2008)

Safeway	45 USD
Publix	42
Stop & Shop	42
Supervaloare	38
Comerciantul	38
Leul	32
a lui	30
Alimente întregi	28

Sursa: Geezeo, „Whole Foods in a Whole Lot of Trouble", http://www.seekingalpha.com/article/105807-whole-fodds-in-a-lot-of-trouble? sursa=da.

Macy's, Inc. — 2009

Universitatea Rochelle R. Brunson și Marlene M. Reed
Baylor

M

http://www.macysinc.com

Vânzările Macy's pentru primul trimestru din 2009 totalizează 5,199 miliarde USD, în scădere cu 9,5% față de vânzările de 5,747 miliarde USD în primele 13 săptămâni din 2008. La același magazin, vânzările Macy's, Inc. în primul trimestru au scăzut cu 9,0%. Vânzările online (macys.com și bloomingdales.com combinate) au crescut cu 16,2%.

Pierderea operațională a lui Macy a totalizat 114 milioane USD sau 2,2% din vânzări pentru trimestrul încheiat la 2 mai 2009, în comparație cu venitul operațional de 30 milioane USD sau 0,5% din vânzări pentru aceeași perioadă a anului trecut. Pe 15 mai 2009, consiliul de administrație al Macy's, Inc. a declarat un dividend trimestrial obișnuit de 5 cenți pe acțiune pentru acțiunile ordinare Macy's.

Terry J. Lundgren, președintele Macy's, președintele și directorul executiv, a sugerat: „Continuăm să navigăm cu succes în mediul economic foarte dificil. Vânzările noastre din primul trimestru au fost în concordanță cu așteptările noastre inițiale, în timp ce câștigurile și performanța fluxului de numerar au fost mai bune decât se aștepta. Până la sfârșitul primului trimestru, am finalizat lansarea inițiativei noastre de localizare My Macy's. Am intrat în al doilea trimestru cu noua noastră structură organizațională în vigoare și ne așteptăm să beneficiem de economii anuale de aproximativ 400 milioane USD începând cu 2010 (și 250 milioane USD în anul parțial din 2009). Între timp, ne așteptăm să vedem o îmbunătățire a tendinței de vânzări de la începutul My Macy's în al patrulea trimestru din 2009 și mai ales în primăvara lui 2010."

Pe 11 iunie 2009, Macy's a anunțat că va deschide două noi magazine Macy's în Valea Centrală a Californiei în toamna lui 2009. Ambele sunt foste locații Gottschalks pentru care Macy's a depus oferte de succes în procesul de faliment al Gottschalks.

Al doilea trimestru al lui Macy's 2009 s-a încheiat la 1 august și a arătat o scădere a câștigurilor de 90%, până la 7 milioane de dolari și o scădere a vânzărilor de 9,7%, până la 5,16 miliarde de dolari. Pentru acel trimestru, Macy's a declarat că vânzările lor de saltele, mobilier și genți de mână au rămas foarte slabe, în timp ce vânzările de îmbrăcăminte, cosmetice și îmbrăcăminte pentru copii au crescut ușor. Din cauza comenzilor reduse de la Macy's, și alți retaileri suferă. De exemplu, Liz Claiborne consideră că Macy's este cel mai mare client al său. Liz Claiborne pentru al doilea trimestru al anului 2009 a arătat o scădere a vânzărilor de 29 la sută la 683,8 milioane USD și o pierdere a câștigurilor de 82,1 milioane USD. Macy's are nevoie de un plan strategic clar pentru viitor.

Istorie

În 1851, Rowland Hussey Macy a înființat un magazin de produse uscate în Haverhill, Massachusetts, pentru a deservi comunitatea vânătorului de balene. Apoi, în 1858, s-a mutat în New York City și a înființat un nou magazin numit „RH Macy & Company" la colțul dintre 14th Street și 6th Avenue. Mai târziu și-a extins magazinul la 18th Street și Broadway, care era cartierul comercial de elită al acelui secol.

După moartea lui Rowland Macy, Nathan Straus și fratele său, Isidor Straus, au cumpărat magazinul în 1893. Înainte de a cumpăra magazinul, Nathan deținea o licență pentru a vinde porțelan magazinului Macy's. În 1902, magazinul emblematic s-a mutat în centrul orașului în Herald Square, pe strada 34 și Broadway.

Macy's a devenit publică în 1922 și a deschis magazine suplimentare în New York și Long Island. În 1924, Macy's a început să achiziționeze magazine în afara regiunii New York City

în orașe precum Toledo, San Francisco și Kansas City. Apoi, în 1983, compania a început să-și deschidă propriile magazine în afara New York-ului.

În 1986, președintele Macy's, Edward Finkelstein, a condus o achiziție de 3,5 miliarde de dolari a Macy's și a luat-o privat. Datoriile companiei au crescut la începutul anilor 1990, iar Macy's a depus faliment în 1992. Trei ani mai târziu, Federated Stores a cumpărat cele 82 de magazine Broadway și a redenumit 52 dintre ele Macy's în 1996.

În 2001, Federated Stores a decis să transforme 19 dintre locațiile Stern din New Jersey și New York în cele mai puternice mărci de magazine: Macy's și Bloomingdale's. În prima jumătate a anului 2006, cinci magazine Lord & Taylor cu performanțe slabe au fost închise, iar un al șaselea a fost transformat într-un magazin Macy's.

În iunie 2007, Federated Stores și-a schimbat numele corporativ în cel al celui mai faimos brand, Macy's. Împreună cu numele său, operatorul magazinelor universale și-a schimbat simbolul cu „M" la Bursa de Valori din New York. În septembrie 2007, colecția Martha Stewart de mărfuri pentru casă (inclusiv textile pentru pat și baie, articole de uz casnic, vesela casual, tacâmuri și sticlărie și vase de gătit) a debutat în toate magazinele Macy's. În 2007, Macy's a deschis 10 magazine și o singură galerie de mobilă. Apoi, în 2008, Macy's a sărbătorit cea de-a 150-a aniversare prin deschiderea a patru noi magazine Macy's și a unei galerii de mobilă.

La 30 august 2005, Federated și-a finalizat achiziția de 11 miliarde de dolari a rivalului May Department Stores. Apoi, în octombrie 2006, Federated a finalizat vânzarea lanțului de magazine Lord & Taylor cu 48 de magazine către NRDC Equity Partners LLC pentru aproape 1,1 miliarde de dolari. Lord & Taylor a operat magazine în o duzină de state și Districtul Columbia.

La începutul anului 2007, operatorul magazinelor universale a finalizat cesionarea diviziei sale de mireasă prin vânzarea în ianuarie a lui David's Bridal către firma de cumpărare Leonard Geen & Partners pentru aproximativ 750 de milioane de dolari. În aprilie a acelui an, Macy's a vândut After Hours Formalwear către The Men's Wearhouse pentru aproximativ 100 de milioane de dolari.

Factori interni

Valori de bază

Macy's are câteva valori bine publicate menite să ghideze comportamentul tuturor angajaților lor , după cum urmează:

- Suntem abonați la practici de afaceri etice în fiecare aspect al afacerii noastre.
- Vom proteja interesele acționarilor noștri.
- Vom oferi calitate și valoare clienților noștri în toate tranzacțiile.
- Vom respecta toate legile.
- Îi vom trata pe ceilalți așa cum dorim să ne trateze pe noi.
- Vom respecta drepturile și proprietatea altora.
- Vom fi buni cetățeni corporativi.

Macy's consideră că valorile atemporale care au făcut națiunea noastră puternică sunt aceleași valori care fac compania puternică. Aceste valori sunt:

- O credință în promisiunea viitorului cu energia și determinarea de a ne duce acolo.
- Convingerea că moștenirea noastră reflectă optimismul, incluziunea și integritatea care asigură atât stabilitate, cât și creștere.
- Convingerea că profitarea de oportunitățile potrivite va continua să ne conducă la succes în tot ceea ce facem.

Organizare

Macy's a dezvoltat o nouă strategie organizațională numită „My Macy's", bazată pe - cercetarea clienților și pe contribuțiile managerilor de magazine Macy's, directorilor seniori de divizie, vânzătorilor de mărfuri și experților din industrie. Anexa 1 prezintă organigrama diviziei lui Macy, iar Anexa 2 prezintă revizuirea diviziei lui Macy.

Merchandising

Macy's se străduiește să aducă clienților mărci și categorii de nișă, așa cum este indicat în

Anexa 3. Compania a lansat recent produse cosmetice, săpunuri și produse de baie proaspete, făcute manual.

ANEXA 1 Organigrama diviziei Macy's

de la Lush. Utilizarea recentă a mașinilor robotizate pentru a vinde iPod-uri, accesorii pentru iPod și alte produse electronice a fost un plan de acțiune foarte reușit. Până în 2008, mărcile și etichetele private reprezentau aproximativ 19% din vânzările Macy's.

Macy's a fost întotdeauna cunoscut ca un inovator. Ei au fost pionieri în practici de afaceri revoluționare precum sistemul de preț unic (același articol a fost vândut fiecărui client la un preț), cotând prețuri specifice pentru bunuri în reclamele din ziare, introducând articole precum pliculețul de ceai, cartofii copți Idaho și prosoape de baie colorate. Compania a fost, de asemenea, primul comerciant cu amănuntul care deținea o licență pentru băuturi alcoolice din New York. De asemenea, Macy's a testat noi concepte alimentare în magazine selectate, dintre care multe au fost dezvoltate de Consiliul Culinar Macy's. Mai multe magazine au lansat recent concepte de servicii rapide, cum ar fi magazinele La Brea Baker și Taste Bars nou dezvoltate.

Tehnologie

Afacerile Macy's direct către consumatori, inclusiv Macys.com, continuă să fie partea companiei cu cea mai rapidă creștere. Două noi centre de distribuție de 600.000 de metri pătrați în Portland,

ANEXA 2 Revizuirea Diviziei Macy

	Numărul de magazine de divizie	Suprafața totală a magazinului	Numărul de Angajatii
Macy's Central	239	42.543 milioane	39.200
Macy's East	253	52.896 milioane	57.700
Macy's Florida	62	10.277 milioane	10.200
Macy's West	259	40.507 milioane	46.700

ANEXA 3 2008 Macy's, Inc., Vânzări pe categorii de mărfuri (ca procent din vânzări)

	2008	2007	2006
Mobilier, accesorii, îmbrăcăminte intima, pantofi și produse cosmetice	36%	36%	35%
Îmbrăcăminte feminină	27%	27%	28%
Bărbați și copii	22%	22%	22%
Acasă/Diverse	15%	15%	15%
Total	100%	100%	100%

Tennessee și Goodyear, Arizona, fac parte dintr-o investiție de 300 de milioane de dolari în tehnologie și operațiuni direct către consumator. Macy's a început recent să instaleze o rețea de 50.000 de noi registre și sisteme de puncte de vânzare, care vor fi pe deplin în vigoare până la sfârșitul anului 2010. Noile „registre inteligente" le permit asociaților de vânzări să gestioneze sarcini complexe mai simplu. Software-ul de suport pentru acest sistem va permite vânzarea cu amănuntul pe mai multe canale în viitor.

Probleme de durabilitate

Macy's și-a luat angajamentul de a face o diferență semnificativă în îmbunătățirea mediului natural. Compania a reușit să-și reducă consumul total de energie cu aproape 10% în ultimii cinci ani. Au început să găzduiască panouri solare în 28 de magazine Macy's din California. În plus, programele lor de strângere de fonduri orientate către clienți din primăvara anului 2008 au beneficiat de organizații precum Fundația Parcului Național și Consiliul de Apărare a Resurselor Naționale.

Prin proiectul Macy's Rwanda Path to Peace, compania oferă o colecție de coșuri colorate realizate manual de văduvele ruandeze care au supraviețuit războiului civil și genocidului din această țară. Coșurile oferă o linie de salvare a veniturilor durabile acestor artizani excepționali, oferind în același timp clienților lor coșuri unice, de înaltă calitate, care nu sunt disponibile în altă parte.

Multe dintre noile produse Macy's sunt ecologice, cum ar fi Haven by Hotel Collection. Acestea includ produse pentru pat și baie, cum ar fi cearșafuri și prosoape din bumbac organic.

Macy's are un Cod de conduită strict pentru furnizori/furnizor. Acest cod stabilește standarde și cerințe specifice pentru orice furnizor care face afaceri cu compania. Toți vânzătorii companiei sunt obligați să semneze afirmații scrise în care sunt de acord să respecte Codul de conduită al companiei. În plus față de alte cerințe, codul cere ca vânzătorii Macy's să permită inspecții neanunțate în fabrică pentru conformitatea contractuală, precum și respectarea legilor și reglementărilor privind munca copiilor.

Macy's a adoptat, de asemenea, programe de bunăstare la muncă cu partenerii guvernamentali și organizații de servicii în orașe de la coastă la coastă. Scopul acestor programe este de a oferi formare care să îi ajute pe beneficiarii de asistență socială să dobândească abilități de angajare și să treacă la un loc de muncă remunerat. Macy's oferă locuri de muncă pentru mulți dintre participanții la aceste programe.

Macy's încurajează donațiile caritabile și voluntariatul angajaților atât la nivel național, cât și la nivel local. Contribuțiile companiei și ale fundațiilor sale caritabile au totalizat 35,7 milioane USD în anul fiscal 2007. Compania a egalat peste 4 milioane USD în cadouri pentru angajați organizațiilor nonprofit din întreaga țară. În plus, eforturile lui

Macy au avut ca rezultat o contribuție suplimentară de 42,7 milioane de dolari din partea angajaților și clienților prin acțiunile United Way, campania de sărbători Mulțumiri pentru împărtășire, zilele de cumpărături caritabile Cumpărați pentru o cauză, evenimentele de modă Passport și Glamorama și alte programe.

Publicitate

Macy's folosește televiziunea de rețea și prin cablu, reviste de modă și o cantitate din ce în ce mai mare de media digitală și online pentru a oferi publicitate mărcilor naționale. Ei folosesc un nivel echilibrat de publicitate promoțională și marketing direct. Parada de Ziua Recunoștinței lui Macy a avut un impact la nivel mondial. Cea mai recentă paradă a avut 3,5 milioane de spectatori în direct și o audiență de televiziune de 50 de milioane.

Macy's a lansat recent o serie de reclame de marcă inovatoare, care prezintă mai mult de o duzină de celebrități de design, în spatele mărfurilor unice vândute în magazinele lor și online. Aceste celebrități au variat de la Martha Stewart și Donald Trump până la Usher, Jessica Simpson, Tyler Florence, Sean Combs și Kenneth Cole. Reclamele campaniei, care înfățișează celebritățile interacționând în interiorul Macy's, sunt planificate să continue în viitor, cu fețe și teme noi.

Performanța financiară

Macy's a adoptat următoarele obiective financiare:

- Pentru a accelera creșterea vânzărilor în magazine comparabile.
- Pentru a continua să crească nivelurile de profitabilitate ale companiei (câștiguri înainte de dobândă, impozite, depreciere și amortizare) ca procent din vânzări la un nivel de 14% până la 15%.
- Pentru a utiliza eficient fluxul de numerar în exces printr-o combinație de oportunități strategice de creștere și răscumpărări de acțiuni.
- Pentru a crește profitul pe acțiune, în același timp cu creșterea rentabilității investiției brute.

Performanța financiară a lui Macy în 2008 este prezentată în Anexele 4 și 5.

Concurenții

Macy's consideră că Dillard's, Inc., JC Penney Corporation, Inc. și Saks, Inc. sunt cei mai apropiați concurenți ai săi (a se vedea Anexa 6). În comparație cu cei mai apropiați concurenți ai săi în 2008, cei 167.000 de angajați ai lui Macy erau considerabil mai mulți decât cei ai lui Dillard (33.433) și ai lui Saks.

ANEXA 4 Situațiile consolidate ale veniturilor (milioane, cu excepția datelor pe acțiune)

	31 ianuarie 2009	31 ianuarie 2008
Vânzări nete	**24.892 USD**	**26.313 USD**
Costul mărfurilor vândute	15.009	15.677
Marja brută	9.883	10.636
Cheltuieli de vanzare, generale si administrative	(8481)	(8.554)
Costurile de consolidare a diviziei și costurile legate de închiderea magazinelor	(187)	-0-
Cheltuieli de depreciere a activelor	(211)	-0-
Mai costuri de integrare	-0-	(219)
Venitul din exploatare	1.004	1.863
Cheltuieli cu dobânzile (net)	560	(543)
Venituri din operațiunile continue înainte Impozite pe venit	444	1.320
Cheltuieli cu impozitul pe venit federal, de stat și	(164)	(411)

Venituri din operațiuni continue	280	909
Operațiuni întrerupte, net de impozite pe profit	-0-	(16)
Venitul net	**280 USD**	**893 USD**
Câștigul de bază (pierderea) pe acțiune:		
Venituri din operațiuni continue	$.67	2,04 USD
Pierdere din activități întrerupte	-0-	(.04)
Venitul net	$.67	2,00 USD
Câștig (pierdere) diluat pe acțiune:		
Venituri din operațiuni continue	$.66	2,01 USD
Pierdere din activități întrerupte	-0-	(.04)
Venitul net	$.66	1,97 USD

ANEXA 5 Bilanțuri consolidate (milioane la 31 ianuarie)

	2009	2008
Active		
Active circulante:		
Numerar și echivalente de numerar	1.306 USD	583 USD
Creanțe de încasat	439	463
Inventare de mărfuri	4.769	5.060
Consumabile și cheltuieli plătite în avans	226	218
Total active circulante	6.740	6.324
Proprietate si Echipamente-net	10.442	10.991
bunăvoință	9.125	9.133
Alte imobilizari necorporale-net	719	831
Alte Active	501	510
Active totale	**27.527 USD**	**27.789 USD**
Datorii și capitalurile proprii		
Datorii curente:		
Datorie pe termen scurt	966 USD	666 USD
Conturi de mărfuri de plătit	1.282	1.398
Conturi de plătit și datorii acumulate	2.628	2.729
Impozite pe venit	28	344
Impozite pe venit amânate	224	233
Total datorii curente	5.360	6.095
Datorie pe termen lung	8.733	9.087
Impozite pe venit amânate	1.416	1.446
Alte datorii	2.521	1.989
Capitaluri proprii: acțiuni		
Capitalul propriu total	9.729	9.907
Total datorii și capitaluri proprii	**27.527 USD**	**27.789 USD**

EXHIBITUL 6 Cei mai apropiati concurenți ai lui Macy

	Macy's	a lui Dillard	JC Penney	Saks
Capitalizarea pieței	4,85 B	532 M	N / A	5,19 B
Angajatii	167 T	33 T	155 T	10 T
Qtrly. Rev. Creștere	- 7,70%	- 5,70%	N / A	N / A
Venituri	24,69 B	6,99 B	19,86 B	3,03 B
Marja brută	39,70%	30,92%	N / A	32,14%
EBITDA	2,68 B	166,17 M	N / A	17.07 M
Marje de operare	5,63%	- 1,69%	N / A	- 3,88%
Venitul net	- 4,08 miliarde	- 241,07	1,11	- 122,76
EPS	- 11.403 USD	- 3.245 USD	N / A	- 1.120 USD

T = mie
M = milion
B = miliard

(10.860) și cu 12.000 mai mult decât a lui JC Penney. Macy's conduce, de asemenea, în zona veniturilor totale, cu 24,89 miliarde dolari, în comparație cu Dillard's (6,99 miliarde dolari), JC Penney (19,86 miliarde dolari) și Saks (3,03 miliarde dolari).

În ceea ce privește marja brută, Macy's conduce, de asemenea, cu 39,70 la sută, comparativ cu 30,92 la sută a lui Dillard și 32,14 la sută a lui Saks. Procentul marjei brute a lui Penney nu este disponibil pentru comparație. O analiză a venitului net al Macy's indică faptul că a avut o pierdere de 4,80 miliarde dolari în 2008, Dillard's a pierdut 241,07 milioane dolari, JC Penney a avut un venit net pozitiv de 1,18 miliarde dolari, iar Saks a pierdut 122,76 milioane dolari.

Industria de îmbrăcăminte cu amănuntul din SUA în 2009

Într-o recesiune economică, cum ar fi perioada 2007-2009, o comparație a cifrelor vânzărilor anuale ale aceluiași magazin devine mai importantă decât în alte perioade economice. Modificările vânzărilor din ianuarie 2009 pentru aceleași magazine în comparație cu veniturile din ianuarie 2008 pentru anumite magazine de îmbrăcăminte cu amănuntul sunt după cum urmează:

Schimbarea numelui magazinului în ianuarie 2008 până în ianuarie 2009. Venituri
The Buckle, Inc. +14,7% +11,0%
Aeropostale +8,8%
a lui Gottschalk - 4,5%
Macy's, Inc. - 9,0% - 10,9% - 11,4% - 12,0% - 13,4% - 16,4%
Limitat - 18,3% - 20,0% - 24,0%
Chico's FAS
de la Nordstrom
a lui Dillard
a lui Kohl
JC Penney
Neiman Marcus Abercrombie
& Fitch Saks, Inc.

Sursa: Barbara Farfan, „Cifrele vânzărilor în același magazin din ianuarie 2009: Raport complet al industriei de vânzare cu amănuntul din SUA." About.com—Industria de vânzare cu amănuntul. Disponibil la http://retailindustry.about.com.

Din cauza lipsei de creștere a vânzărilor în rândul multor magazine de îmbrăcăminte cu amănuntul în 2008, următoarele companii au anunțat disponibilizări ale angajaților în ianuarie 2009:

Store Name	Numărul de disponibilizări ale angajaților
Saks, Inc.	1.100
Macy's, Inc.	960
Neiman Marcus	375
New York & Company	310
Stein Mart	209
Chico's FAS	180
a lui Gottschalk	„zeci"

Sursa: Barbara Farfan, 2009 Reduceri de locuri de muncă în industria comerțului cu amănuntul: Top concedieri ale angajaților din comerțul cu amănuntul din SUA și șomaj. About.com—Industria de vânzare cu amănuntul. Disponibil la http://retailindustry.about.com.

Concluzie

Comunicatul de presă al lui Macy din 8 ianuarie 2009 spune că compania urma să închidă 11 magazine sub performanțe, așa cum se indică în Anexa 7. Președintele Terry J. Lundgren a comentat această revelație sugerând: „Aceste închideri fac parte din procesul nostru normal de a tăia locațiile cu performanțe slabe în fiecare an pentru a menține un portofoliu sănătos.

ANEXA 7 Macy's, Inc., Închiderea magazinelor, 2008-2009

Locația instalației	Oraş	metru pătrat	Nr. de angajați
Ernst & Young Plaza	Los Angeles, CA	135.000	136
Cetatea	Colorado Springs, CO	195.000	105
Westminster Mall	Westminster, CO	190.000	71
Hotelul Mauna Lani Bay	Insula Hawaii, HI	3.000	3
Piața Lafayette	Indianapolis, IN	160.000	84
Centrul Brookdale	Brooklyn Center, MN	195.000	72
Crestwood Mall	St. Louis, MO	166.000	76
Natrona Heights Plaza	Natrona Heights, PA	73.000	124
Secolul III Mobilier și clearance	West Miffin, PA	83.000	3
Centrul Bellevue	Nashville, TN	211.000	76

magazine. În timp ce creșterea noilor magazine a încetinit în economia actuală, strategia noastră pe termen lung este să continuăm să adăugăm în mod selectiv noi magazine, în timp ce le închidem pe cele care au performanțe slabe."

O lună mai târziu, un articol *din Wall Street Journal* din 3 februarie 2009, a afirmat că Macy's intenționează să renunțe la 7.000 de locuri de muncă sau 4% din forța de muncă. De asemenea, Macy's își reduce dividendele cu 62 la sută, punând capăt majorărilor salariale de merit pentru directori și reducând bugetul de capital pentru 2009 cu încă 100 milioane dolari, până la 150 milioane dolari. Bugetul inițial a fost de 1 miliard de dolari (Dodes, 2009).

Consultantul de retail Howard Davidowitz sugerează că „directii executivi ai comercianților cu amănuntul cu niveluri ridicate de îndatorare sunt deosebit de vulnerabili". El a arătat că Terry J. Lundren de la Macy's este „cineva care trebuie să facă progrese semnificative după rezultatele slabe din 2008 și achiziția nepotrivită a companiei May" (Bymes și McConnon, 2009).

La un nivel mai pozitiv, viziunea corporativă a lui Macy conține următoarele afirmații:

„O credință în promisiunea viitorului cu energia și determinarea de a ne duce acolo;

Convingerea că moștenirea noastră reflectă optimismul, incluziunea și integritatea care asigură atât stabilitate, cât și creștere; și

Convingerea că profitarea de oportunitățile potrivite ne va conduce în continuare să reușim în tot ceea ce facem."

În loc de declarația de viziune optimistă a companiei și de criza economică gravă a economiei Statelor Unite, care a dus la închiderea a 11 magazine Macy's, Lundgren și restul conducerii companiei s-au confruntat cu determinarea unei strategii adecvate pentru a evita mai multe disponibilizări și închideri de magazine.

Referințe citate

Bymes, Nanette și Aili McConnon. „Executivi pe frânghie". *BusinessWeek* (19 ianuarie 2009): 43.

Dodes, Rachel. „Macy's va elimina 7.000 de locuri de muncă, reduce plățile cu 62% " *Wall Street Journal* (3 februarie 2009): B1.

Farfun, Barbara. „Știri despre recesiunea comerțului cu amănuntul: Credința consumatorilor face așa." 29 octombrie 2008. http://www.retailindustry.about.com

Farfun, Barbara. „Ianuarie 2009 Cifrele de vânzări ale acelorași magazine: Raport complet al industriei de vânzare cu amănuntul din SUA." 29 ianuarie 2009. http://www.retailindustry.about.com

Farfun, Barbara. „2009. Reduceri de locuri de muncă în industria comerțului cu amănuntul: cele mai importante concedieri ale angajaților din comerțul cu amănuntul din SUA și șomaj ." ianuarie 2009. http://www.retailindustry.about.com

„Macy's, Inc. va închide 11 magazine.” Comunicat de presă Macy's, 8 ianuarie 2009.
Macy's, Inc. *Raport anual pentru 2008* (aprilie 2009) Site-ul Web Macy's, Inc., http://www.macys.com

Yahoo! Inc. — 2009

Universitatea Hamid Kazeroony William Penn

YHOO

www.yahoo.com

În ianuarie 2009, Carol Bartz l-a înlocuit pe Jerry Yang în funcția de CEO al Yahoo!. Yahoo! a reluat discuțiile cu Microsoft despre parteneriatele de căutare și publicitate, deoarece ambele firme se luptă să concureze cu Google. Yahoo! în 2008, a respins oferta nesolicitată a Microsoft de 44,6 miliarde de dolari și apoi a respins încercarea acelei firme de a achiziționa doar afacerea de căutare pe Internet a Yahooi, care se află pe locul doi după Google ca cotă de piață.

Cu sediul central în Sunnyvale, California, Yahoo! are birouri în mai mult de 25 de țări, provincii sau teritorii. Veniturile Yahooi din 2007 până în 2008 au crescut cu 3,4 %, până la 7,2 miliarde de dolari. Cu toate acestea, venitul net a scăzut cu 35,7 la sută, la 424 milioane USD. Yahoo! este al doilea brand global de internet și una dintre cele mai traficate destinații de internet din întreaga lume. Împreună cu proprietățile și serviciile online deținute și operate, oferă, de asemenea, ofertele sale de publicitate și accesul utilizatorilor de Internet dincolo de Yahoo! prin intermediul rețelei sale de distribuție de entități terțe, care și-au integrat ofertele publicitare în site-urile lor Web. Yahoo! generează venituri prin furnizarea de servicii de marketing agenților de publicitate pe sute de site-uri web. Deși multe dintre serviciile Yahoo! le oferă utilizatorilor sunt gratuite, percepe taxe pentru o serie de servicii premium.

Miezul strategiei și operațiunilor Yahoo! este de a deveni punctul de plecare pentru utilizatorii de internet; să ofere soluții de marketing obligatorii pentru cei mai mari agenți de publicitate din lume ; și să furnizeze platforme deschise lider în industrie care să atragă dezvoltatori și editori.

Yahoo! a înregistrat o scădere a profitului cu 78% în primul trimestru din 2009 și a reacționat prin eliminarea altor 675 de locuri de muncă, sau 5% din forța de muncă, peste 2.500 de locuri de muncă tăiate în 2008. Pentru acel trimestru, veniturile Yahoo! au scăzut cu 13%, până la 1,58 miliarde de dolari. Afacerea de publicitate online a Yahoo! se deteriorează, de asemenea, rapid, deoarece veniturile totale ale companiei au scăzut cu 13% în al doilea trimestru al anului 2009 comparativ cu anul precedent. Pentru acel al doilea trimestru, reducerea agresivă a costurilor a permis Yahoo! pentru a afișa o creștere de 7% a profitului până la 141,4 milioane de dolari, dar firma a concediat alți 700 de angajați pentru a termina cu 13.000 de angajați.

În iulie 2009, Yahoo! și-a închis a treia proprietate video, Maven Networks, cu sediul în Cambridge, Massachusetts. Yahoo! intenționează să închidă douăzeci de servicii video, inclusiv rețeaua sa de socializare Yahoo! 360 și serviciul său de găzduire web GeoCities. Compania are nevoie de un plan strategic excelent pentru a negocia o înțelegere cu Microsoft sau pentru a continua singură.

Istorie

Yahoo! a început ca un hobby pentru studenți și a evoluat într-un brand global care a schimbat modul în care oamenii comunică între ei, găsesc și accesează informații și cumpără lucruri. Cei doi fondatori ai Yahoo!, David Filo și Jerry Yang, erau candidați la doctorat în inginerie electrică la Universitatea Stanford, când au înființat această companie într-un trailer din campus în 1994, ca o modalitate de a-și urmări interesele personale pe Internet. Curând, acești doi bărbați au petrecut mai mult timp pe listele lor de link-uri preferate făcute acasă decât pe tezele lor de doctorat. În cele din urmă, listele lui Jerry și David au devenit prea lungi și greoaie și le-au împărțit pe categorii. Când categoriile au devenit prea pline, au dezvoltat subcategorii și conceptul de bază din spatele Yahoo! s-a născut.

Site-ul Web a început ca „Ghidul lui Jerry și David pentru World Wide Web”, dar în cele din urmă a primit un nou nume cu ajutorul unui dicționar. Numele Yahoo! este un acronim pentru „Yet Another Hierarchical Oficious Oracle”, dar Filo și Yang insistă că au ales numele pentru că le-a plăcut definiția generală a unui yahoo: „nepoliticos, nesofisti cated, uncouth”. Yahoo! însuși a locuit pentru prima dată pe stația de lucru studențească a lui Yang, „Akebono”, în timp ce software-ul a fost depozitat pe computerul lui Filo, „Konishiki” – ambele numite după luptătorii legendari de sumo.

Yahoo! a fost înființată în 1995 în Delaware și a lansat o ofertă publică inițială de mare succes în aprilie 1996, cu un total de 49 de angajați. Acțiunile sale au crescut la maximul de 120 USD în 2000, dar în cea mai mare parte a anului 2009 s-au tranzacționat sub 14 USD.

Yahoo! Segmente

Yahoo! ofertele includ Yahoo! Grupuri, Yahoo! Răspunsurile și Flickr și sunt, în general, oferite utilizatorilor gratuit. Venitul din ofertele comunităților este generat în principal prin publicitate grafică. Yahoo! ofertele de căutare includ Yahoo! Caută, Yahoo! Local, Yahoo! Pagini Galbene și Yahoo! Hărți și sunt disponibile gratuit pentru utilizatori și sunt adesea punctul de plecare pentru utilizatorii care navighează pe Internet și caută informații. Yahoo! generează venituri prin ofertele sale de căutare din reclamele de căutare și grafice.

Yahoo! Segmentul de comunicații include Yahoo! Mail, Zimbra Mail și Yahoo! Messenger și oferă utilizatorilor o gamă largă de servicii de comunicare. Yahoo! generează venituri din publicitate grafică din aceste oferte.

Viziunea și/sau declarația misiunii Yahoo! este „Yahoo! dă putere și încântă comunitățile noastre de utilizatori, agenți de publicitate și editori – cu toții uniți pentru a crea experiențe indispensabile și alimentați de încredere.” Codul de etică Yahoo! este încorporat în cele șase valori ale sale : excelență, inovație, stabilirea clienților, lucru în echipă, comunitate și distracție.

Yahoo! a pierdut 1% din veniturile din media bogată, 1% din sponsorizări și 2% din anunțuri clasificate în 2008, comparativ cu 2007. Deși veniturile din căutare au crescut cu 3% în 2008 față de 2007, creșterea s-a datorat creșterii întregii afaceri pe Internet, mai degrabă decât unei treceri la Yahoo!

Probleme externe

Potrivit companiei de cercetare tehnologică IDC, la sfârșitul anului 2006, existau 1,1 miliarde de utilizatori de Internet în întreaga lume și 211 milioane în Statele Unite (cele mai recente date disponibile). Pentru a oferi o anumită perspectivă, dimensiunea populației mondiale de utilizatori de internet este comparabilă cu cea a Indiei (estimată la 1,1 miliarde la jumătatea anului 2008, conform Agenției Centrale de Informații din SUA), iar dimensiunea populației americane de utilizatori de internet este comparabilă cu cea a Braziliei (191 milioane).

Creșterea economică din Statele Unite și din întreaga lume a încetinit pe fondul crizei de pe piețele imobiliare și de credit. Prețurile consumabilelor, de la combustibil la mărfuri alimentare, sunt aproape de maximele istorice, cu toate acestea, valorile bunurilor personale, cum ar fi casele și proprietățile, au scăzut dramatic. Adăugați la amestec creșterea șomajului și geopolitica problematică și avem un fundal economic dificil, cel puțin. Deși afacerile legate de internet au rezistat probabil mai bine decât omologii lor non-digitali, ele au suferit totuși de o stare de rău macroeconomică. În 2009, o serie de companii de conținut și publicitate pe internet (inclusiv Bankrate Inc., Knot Inc., ValueClick Inc., WebMD Health Corp. și Yahoo! Inc.) au raportat rezultate financiare dezamăgitoare și și-au redus perspectivele financiare. Chiar și Google Inc. și-a exprimat prudență din punct de vedere economic în legătură cu rezultatele din al doilea trimestru, iar media pe internet și firma de cercetare de piață comScore Inc. și-a exprimat îngrijorarea cu privire la încetinirea creșterii cheltuielilor online.

Veniturile din publicitate pe internet din Statele Unite rămân puternice, depășind 23 de miliarde de dolari, conform Raportului privind veniturile din publicitate pe Internet din 2008, publicat de Interactive Advertising Bureau și PricewaterhouseCoopers LLP (PwC). În ciuda unei economii dificile din SUA, așa cum este ilustrat în Figurile 1 până la 5,

publicitatea pe internet continuă să crească, deși într-un ritm mai lent. Această tendință confirmă recunoașterea crescută a marketerilor că consumatorii petrec din ce în ce mai mult timp online.

ANEXA 1 Situația consolidată a veniturilor

	Anii încheiati la 31 decembrie		
	2006	2007	2008
	(în mii, cu excepția per sume de acțiuni)		
Venituri	**6.425.679 USD**	**6.969.274 USD**	**7.208.502 USD**
Costul veniturilor	2.675.723	2.838.758	3.023.362
Profit brut	3.749.956	4.130.516	4.185.140
Cheltuieli de exploatare:			
Vânzări și marketing	1.322.259	1.610.357	1.563.313
Dezvoltarea produsului	833.147	1.084.238	1.221.787
General și administrativ	528.798	633.431	705.136
Amortizarea imobilizărilor necorporale	124.786	107.077	87.550
Taxe de restructurare, net	—	—	106.854
Taxa de depreciere a fondului comercial	—	—	487.537
Cheltuieli totale de exploatare	2.808.990	3.435.103	4.172.177
Venituri din exploatare	940.966	695.413	12.963
Alte venituri, net	157.034	154.011	82.838
Venit înainte de provizion pentru impozite pe venit, câștiguri din participații și interese minoritare	1.098.000	849.424	95.801
Proviziune pentru impozite pe venit	(458.011)	(337.263)	(262.717)
Câștig din participații Participații minoritare din operațiuni ale filiale consolidate	112.114 (712)	150.689 (2.850)	596.979 (5.765)
Venitul net	**751.391 USD**	**660.000 USD**	**424.298 USD**
Venitul net pe acțiune-de bază	0,54 USD	0,49 USD	0,31 USD
Venitul net pe acțiune diluat	0,52 USD	0,47 USD	0,29 USD
Acțiuni utilizate în calculul pe acțiune-de bază	1.388.741	1.338.987	1.369.476
Acțiuni utilizate în calculul pe acțiune diluat-cheltuieli de compensare pe acțiuni, pe funcție:	1.457.686	1.405.486	1.400.101
Costul veniturilor	6.621 USD	10.628 USD	13.813 USD
Vânzări și marketing	155.084	246.472	182.826
Dezvoltarea produsului	144.807	218.207	178.091
General și administrativ	118.418	97.120	63.113
Reluarea cheltuielilor de restructurare	—	—	(30.236)
Cheltuieli totale de compensare pe bază de acțiuni	424.930 USD	572.427 USD	407.607 USD

Sursa: http://yhoo.client.shareholder.com/sec.cfm?DocType=Annual

ANEXA 2 Bilanțuri consolidate

	2006	2007	2008
ACTIVE			
Active circulante:			
Numerar și echivalente de numerar	1.569.871 USD	1.513.930 USD	2.292.296 USD
Titluri de creanță tranzacționabile pe termen scurt	1.031.528	487.544	1.159.691
Conturi de încasat, fără alocarea de 46.521 USD și, respectiv, 51.600 USD	930.964	1.055.532	1.060.450

continued

ANEXA 2 Bilanțuri consolidate—continuare

	2006	2007	2008
Cheltuieli plătite în avans și alte active curente	217.779	180.716	233.061
Total active circulante	3.750.142	3.237.722	4.745.498
Titluri de creanță tranzacționabile pe termen lung	935.886	361.998	69.986
Proprietăți și echipamente, net	1.101.379	1.331.632	1.536.181
bunăvoință	2.968.557	4.002.030	3.440.889
Imobilizari necorporale, nete	405.882	611.497	485.860
Alte active pe termen lung	459.988	503.945	233.989
Investiții în participații	1.891.834	2.180.917	3.177.445
Total active	**11.513.608 USD**	**12.229.741 USD**	**13.689.848**
PASIVILE ȘI CAPITOLULUI RESPONSABIL LA			
Datorii curente:			
Creanţe	109.130 USD	176.162 USD	151.897 USD
Cheltuieli acumulate și alte cheltuieli curente pasive	1.046.882	1.006.188	1.139.894
Venituri amânate	317.982	368.470	413.224
Datorie pe termen scurt		749.628	—
Total datorii curente	1.473.994 USD	2.300.448	1.705.015
Venituri amânate pe termen lung	64.939	95.129	218.438
Leasing de capital și alte datorii pe termen lung	806.009	28.086	77.062
Impozit amânat și alte impozite pe termen lung pasive, net		260.993	420.372
Angajamente și neprevăzute		—	—
Interese minoritare în filialele consolidate	8.056	12.254	18.019
Capitaluri proprii:			
Acțiuni preferate, valoare nominală de 0,001 USD;	—	—	
autorizat; niciuna emisă sau restante Comune stoc, valoare nominală de 0,001 USD; 5.000.000 de			
autorizat; 1.534.893 și 1.600.220 acțiuni emise, respectiv, și 1.330.828 și 1.391.560 de acțiuni în circulație, respectiv	1.493	1.527	1.595
Capital vărsat suplimentar	8.615.915	9.937.010	11.548.393
Acțiuni de trezorerie la cost, 204.065 și 208.660 acțiuni, respectiv	(3.324.863)	(5.160.772)	(5.267.484)
Venituri reținute	3.717.560	4.423.864	4.848.162
Alte venituri globale acumulate	150.505	331.202	120.276
Total capitaluri proprii	9.160.610	9.532.831	11.250.942
Total pasive și capitaluri proprii	**11.513.608 USD**	**12.229.741 USD**	**13.689.848 USD**

Sursa: http://yhoo.client.shareholder.com/sec.cfm?DocType=Annual

- Veniturile Yahoo! pentru întregul an 2008 au totalizat un record de 23,4 miliarde de dolari, depășind performanța din 2007, ea însăși fostul record de 21,2 miliarde de dolari, cu 2,2 miliarde de dolari sau 10,6 la sută. Prin comparație, o varietate de surse indică o slăbiciune a cheltuielilor generale de publicitate . Compania Nielsen, de exemplu, a raportat că publicitatea din SUA pentru întregul an 2008 a scăzut cu 2,6% comparativ cu întregul an 2007.
- Veniturile din al patrulea trimestru de 6,1 miliarde de dolari reprezintă prima dată când industria de publicitate interactivă (Internet) a atins și a depășit 6 miliarde de dolari într-un singur trimestru. Cifrele reprezintă o creștere de 154 de milioane de dolari sau 2,6 la sută față de cel de-al patrulea trimestru din 2007, care a avut venituri de 5,9 miliarde de dolari.

- Acesta este al cincilea an consecutiv de rezultate record.

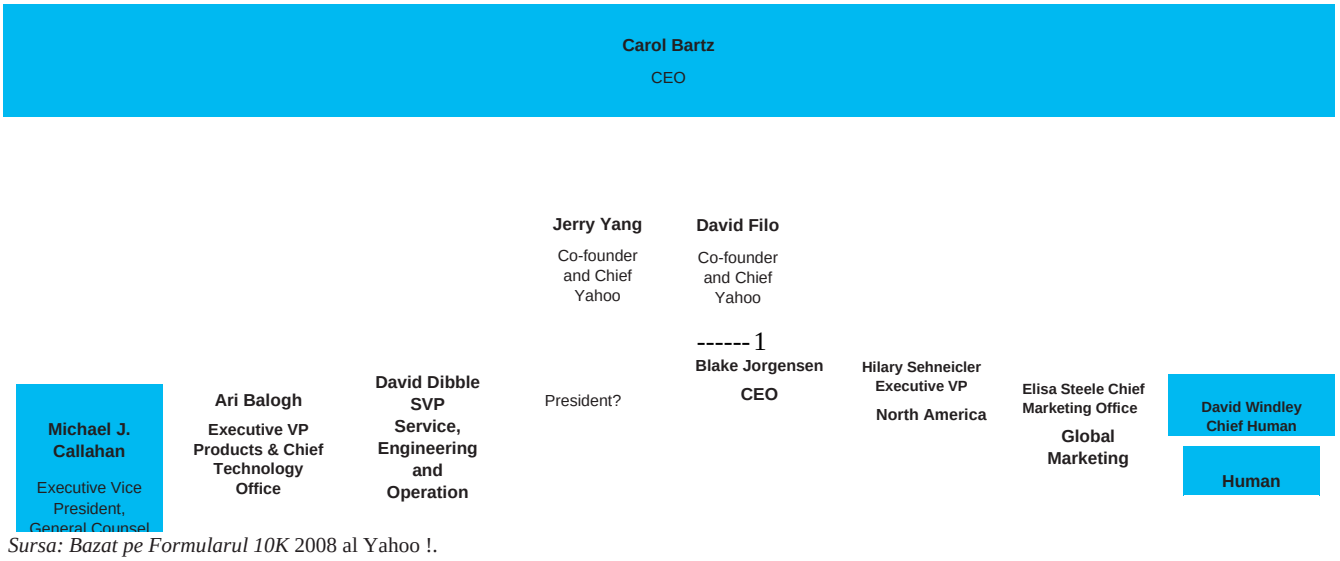
EXHIBITUL 3 Yahoo! Venituri pe grupuri de servicii similare (dolari în mii)

	2006 *		2007 *		2008 *		%schimba	
							06-07	07-08
Site-uri deținute și operate	3.074.803	48%	3.669.816	52%	4.045.996	56%	19%	10%
Site-uri afiliate	2.552.404	40%	2.418.423	35%	2.270.210	32%	(5)%	(6)%
Servicii de marketing	5.627.207	88%	6.088.239	87%	6.316.206	88%	8%	4%
Taxe	798.472	12%	881.035	13%	892.296	12%	10%	1%
Venituri totale	6.425.679 USD	100%	6.969.274	100%	7.208.502 USD	100%	8%	3%

* Procentul din veniturile totale.

Sursa: http://yhoo.client.shareholder.com/sec.cfm?DocType=Annual

EXHIBITUL 4 Yahoo! Organigrama



Sursa: Bazat pe Formularul 10K 2008 al Yahoo !.

EXHIBITUL 5 Yahoo! Venituri de segment

	FY 2008 Ponderea veniturilor (000 USD)	FY 2007 Ponderea veniturilor în dolari (000)
Căutare	45% (10.546 USD)	42% (8.805 USD)
Legat de afișare	33% (7.640 USD)	33% (7.072 USD)
Reclame banner	21% (4.877 USD)	21% (4.456 USD)
Rich Media	7% (1.642 USD)	8% (1.656 USD)
Video digital	3% (734 USD)	2% (324 USD)
Sponsorizare	2% (387 USD)	3% (636 USD)
Anunturi	14% (3.174 USD)	16% (3.321 USD)
Recomandări/Generare de	7% (1.683 USD)	7% (1.584 USD)
E-mail	2% (405 USD)	2% (424 USD)

Sursa: http://eon.businesswire.com

ANEXA 6 Comparație cu utilizarea motorului de căutare

Utilizarea motorului de căutare	Procent din total

Google	49.2
Yahoo!	23.8
MSN	9.6
AOL	6.3
Întreabă	2.6
Alţii	8.5

Sursa: NetRating pentru SearchEngineWatch.com

Concurenţă

Yahoo! operează pe pieţele de produse, servicii şi conţinut pe Internet, care se caracterizează prin schimbări rapide, tehnologii convergente şi concurenţă în creştere. Cea mai importantă concurenţă a Yahoo!, aşa cum este demonstrat în Anexa 6, este de la Google Inc., Microsoft Corporation şi compania America Online a Time Warner Inc. Fiecare dintre aceste firme oferă o varietate integrată de produse şi servicii Internet. În 2008, Google a avut 72 la sută din traficul de internet, în timp ce Yahoo! a deţinut doar 17 la sută, urmat de MSN la 6 la sută şi IACI la 4 la sută.

Microsoft

Atât un prieten, cât şi un duşman al lui Yahoo! în multe privinţe, achiziţia de către Microsoft a Quantive Inc., o companie de soluţii de publicitate, în valoare de 6 miliarde de dolari, în august 2007, a marcat o schimbare importantă. Microsoft a pierdut într-un război de licitaţii pentru DoubleClick Inc., o companie privată de tehnologie şi servicii de marketing digital, Microsoft s-a reangajat în această categorie, oferindu-se să achiziţioneze aQuantive la o primă şi o evaluare masivă pentru a se asigura că afacerea va fi finalizată. În octombrie 2007, Microsoft a cumpărat un pachet de 2% din acţiunile companiei de reţele sociale Facebook Inc., evaluând compania privată la o valoare uluitoare de 15 miliarde de dolari. Microsoft are o dorinţă evidentă şi puternică de a-şi creşte prezenţa pe internet.

Google

La începutul lui 2009, Google este în discuţii cu popularul site de microblogging, Twitter, despre un posibil parteneriat. Google s-a extins cu mult dincolo de funcţiile legate de căutare în domenii precum e-mail (Gmail), cartografiere (Google Earth şi Google Maps), aplicaţii de productivitate bazate pe web (Google Apps), video (Google Video şi YouTube Inc., pe care Google le-a achiziţionat în noiembrie 2006), o ofertă financiară (Google Finance), un serviciu de plată (Google Checkout), o ofertă de portal personalizat (iGoogle), o platformă software de browser (iGoogle), o platformă de browser mobil (Google), un software de browser (Android).

Căutarea de către Google a oportunităţilor de internet mobil a făcut din acesta unul dintre principalii furnizori de aplicaţii pentru iPhone-ul Apple Inc. Poate şi mai important, Google a făcut eforturi cu succes pentru standarde mai deschise în spaţiul mobil, ceea ce va permite în cele din urmă utilizatorilor să aleagă mai uşor operatorii şi telefoanele pe care le doresc. Ca urmare a eforturilor Google, Comisia Federală de Comunicaţii (FCC) a adoptat reguli de acces flexibile pentru utilizatori şi revânzători fără fir, împreună cu licitaţia agenţiei de la începutul anului 2008 pentru spectrul wireless. După cum este ilustrat în Figura 7, Google deţine o bună parte din veniturile din industrie şi este un concurent formidabil pentru Yahoo! în special. Din primul său an de funcţionare ca companie publică (2004), Google şi-a mărit profitul operaţional la 6,7 miliarde de dolari de la un modest 852 de milioane de dolari.

Tendinţe din industrie

Pe măsură ce preţurile de bandă largă scad, furnizorii de servicii de internet urmăresc noi strategii de afaceri, cum ar fi combinarea accesului la Internet cu servicii de voce şi video. AOL LLC, o divizie a Time Warner Inc., şi-a schimbat modelul de afaceri de la abonamentele plătite la un portal gratuit, bazat pe advertiseri, care este

EXHIBITUL 7 Yahoo! comparativ cu Google Comparison

	YHOO	GOOG	Industrie
Capitalizarea pieței	18.29B	100,13B	43,26 M
Angajatii	N / A	20.222	75
Creștere trimestrial Rev	- 1,40%	18,10%	15,40%
Venituri	7.21B	21,80B	71,90 M
Marja brută	58,06%	60,44%	65,60%
EBITDA	1.32B	8.13B	6,65
Opera Margini	8,43%	30,43%	- 3,21%
Venitul net	424,30 M	4.23B	N / A
EPS	0,295	13.312	N / A
P/E	44,47	23.86	18.87
PEG (se așteaptă 5 ani)	2.48	0,81	0,71
P/S	2,59	4,60	1.13

Sursa: http://finance.yahoo.co?s=yhoo

similare cu cele oferite de Yahoo! Inc. și Google Inc. La începutul lui 2008, Time Warner a indicat că ar putea încerca să-și vândă afacerea de acces AOL. EarthLink Inc. a indicat că vrea să fie un consolidator de segmente. Fiecare companie se angajează să atragă cât mai mulți vizitatori (după cum demonstrează Expoziția 8). Industria, datorită barierei sale scăzute de intrare – tehnice și de reglementare – face dificilă proiectarea viabilității afacerii sale pentru companiile existente. Datorită schimbărilor aduse cerințelor legislative privind partajarea tehnologiei, drepturile de brevet și securitatea informațiilor, cheltuielile viitoare și profitabilitatea companiilor care operează în această industrie sunt mai greu de prezis. Inovațiile și schimbările viitoare în tehnologie fac, de asemenea, dificile strategiile pe termen lung privind industria de servicii de internet și software.

EXHIBIT 8 Top 25 de proprietăți de internet

Top 25 de proprietăți de internet [1]	Vizitatori unici (000)	% acoperire
1. Site-uri Google	140.163	73,8
2. Yahoo! site-uri	140.080	73,8
3. Site-uri Microsoft	119.677	63,0
4. AOL	110.841	58.4
5. Fox Interactive Media	85.998	45.3
6. eBay	72.972	38.4
7. Site-uri Amazon	57.002	30,0
8. Site-uri Wikipedia	53.337	28.1
9. Rețeaua Ask.com	51.646	27.2
10. Apple Inc.	45.396	23.9
11. Viacom Digital	45.053	23.7
12. Turner Network	43.515	22.9
13. New York Times Digital	42.373	22.3
14. Glam Media	40.775	N / A
15. Facebook.com	37.375	19.7
16. Canalul Meteo	34.963	18.4
17. Rețele CNET	32.822	17.3

EXHIBITUL 8 Top 25 de proprietăți Internet—continuare

continued

Top 25 de proprietăți de internet [1]	Vizitatori unici (000)	% acoperire *
18. Craigslist Inc.	31.870	16.8
19. Wal-Mart	30.398	16.0
20. Rețeaua Superpages.com	30.155	15.9
21. Disney Online	30.012	15.8
22. Site-uri Adobe	29.378	15.5
23. Time Warner (excluzând AOL)	29.250	15.4
24. Gorilla Nation	29.216	15.4
25. Verizon Communications Corp.	28.266	14.9

Date pentru iunie 2008: numai Statele Unite ale Americii
^ Utilizarea acasă, la serviciu și la universitate.
* Procentul de persoane active pe web care au vizitat un site cel puțin o dată pe lună (pe comScore).

Sursa: S & P Market Insight, 2008.

Referințe

http://yhoo.client.shareholder.com/press http://world.yahoo.com/ca
http://yhoo.client.shareholder.com/secfiling.cfm?filingID=1193125-09-41172
http://online.wsj.com/article/BT-CO-20090310-712818.html?mod=crnews
http://docs.yahoo.com/info/misc/history.html
http://www.thestreet.com
http://eon.businesswire.com http://searchenginewatch.com Yahoo! Depunerea 10-K la SEC Depunerea Google 10-K la SEC
S & P: Studii în industrie, Calculatoare: Servicii pentru consumatori și Internet, Analist de software și servicii de internet Scott H. Kessler, Analist de software și servicii de internet 25 septembrie 2008

eBay Inc. — 2009

Colegiul Lori Radulovich Baldwin-Wallace

EBAY

eBay.com

În august 2009, eBay Inc. a format un parteneriat cu General Motors, permițând sutelor de dealeri GM din California să ajute consumatorii să negocieze achiziția de noi mașini și camioane GM prin intermediul pieței online eBay. Aproape toți cei 250 de dealeri GM din California au luat parte la program, astfel încât consumatorii să poată vizita pagini web precum gm.ebay.com și chevy.ebay.com pentru a căuta vehicule GM noi din 2008 și 2009, pentru a pune întrebări dealerilor și pentru a afla finanțare . Acest program a marcat o schimbare pentru eBay, cu sediul în San Jose, California, deoarece majoritatea vehiculelor vândute pe eBay Motors – un site care vinde diferite tipuri de vehicule și piese auto – fuseseră folosite în trecut.

Pentru al doilea trimestru al anului 2009, profitul eBay a scăzut cu 29%, iar veniturile au scăzut cu 4%, deoarece compania și-a continuat strategia de redresare într-un climat aspru pentru cheltuielile consumatorilor. Aceste rezultate slabe au fost, totuși, mai bune decât se așteptau analiștii. Pentru acel trimestru, eBay a raportat o creștere bună în ambele segmente de afaceri PayPal și Skype, care au compensat declinul în segmentul de afaceri Marketplace. De asemenea, eBay a anunțat în acel trimestru că se va separa și va face o ofertă publică inițială a segmentului lor de afaceri Skype la începutul anului 2010.

Istorie

Cum a început ideea de a vinde practic orice oricui, oricând, oriunde? În mod surprinzător, totul a început cu bomboane Pez! Într-o seară, în septembrie 1995, Pierre Omidyar, fondatorul eBay, și soția sa discutau despre dorința lor de a contacta alți colecționari Pez. Pentru a rezolva problema, Omidyar a creat o licitație online sub forma unei întreprinderi individuale. Drept urmare, eBay a fost creat în weekendul Zilei Muncii de Pierre, un programator de computere, care a conceput un cod care a activat și a rulat site-ul web de licitații eBay de pe computerul său de acasă. Mai târziu, în mai 1996, eBay a fost încorporată în California și a devenit publică pe 24 septembrie 1998. Prima licitație eBay a fost organizată și de Ziua Muncii. Începând cu 2008, eBay deține o cotă de 14% din comerțul electronic global, cu 86,3 milioane de utilizatori activi.

EBay, prima comunitate virtuală de afaceri online, dă putere persoanelor antreprenoriale să devină proprietari de afaceri de comerț electronic. EBay.com oferă un sentiment de comunitate cumpărătorilor și vânzătorilor, care este susținut de comunicare și rate ridicate de tranzacție pentru o selecție largă de bunuri/servicii (eBay.com , 2006). Popularitatea eBay se datorează valorii oferite utilizatorilor săi. EBay oferă o „experiență de comerț online mai rapidă, mai ușoară și mai sigură” (eBay, 2006, p. 7). Comunitatea globală în rețea de cumpărători și vânzători EBay interacționează 24/7 pe o piață globală sigură și de încredere. Comerțul electronic este susținut de tehnologia proprie Skype VoIP eBay, care permite apeluri telefonice gratuite folosind o conexiune de internet în bandă largă la orice număr de telefon. Skype este disponibil în 28 de limbi în peste 225 de țări (eBay, 2006). Platforma de comerț electronic EBay oferă, de asemenea, suport complet pentru procesul de cumpărare (înregistrare, licitare, gestionarea supralicitațiilor, listarea articolelor și încheierea tranzacțiilor), buletine comunitare, chat, un motor de căutare a produselor proprietare, programe de protecție a achizițiilor , asistență pentru clienți, servicii cu valoare adăugată pentru utilizatorii licitațiilor, o pagină de pornire personală care include informații personalizate și servicii comerciale complet automatizate. Succesul EBay este susținut prin

comunicare și încredere (eBay 2006).

EBay Inc. cuprinde eBay.com , piața online, PayPal, care se referă la platforma de plăți online și Skype, Voice over Internet Protocol (VoIP) oferit de filiala eBay Skype Technologies SA. Veniturile corporative sunt obținute în principal din trei segmente de afaceri: (1) piețe, (2) plăți și (3) comunicații. Segmentul Piețe generează venituri din listări și taxe plătite de vânzători; veniturile din segmentul Plăți sunt generate din taxele plătite de comercianți pentru serviciile de procesare a plăților prin PayPal și Bill Me Later. Segmentul de comunicații generează venituri din utilizarea Skype VoIP pentru conectarea la telefoane fixe și mobile tradiționale în cadrul subsidiarei eBay Skype Technologies SA. Taxele de comunicații sunt evaluate fie pe bază de abonament, fie pe minut pentru „minute SkypeOut". Venituri suplimentare sunt, de asemenea, obținute din publicitate și contracte de partajare a veniturilor cu terțe părți care furnizează servicii de tranzacție utilizatorilor contului eBay și PayPal.

În 2008, eBay.com a generat aproximativ 59,7 miliarde dolari în venituri brute din marfă, electronicele de larg consum reprezentând cel mai mare procent din comerț la 6,0 miliarde dolari sau 17 procente, după cum se arată în Figura 1. PayPal a câștigat aproximativ 30,4 miliarde dolari din veniturile totale nete din plăți direct din tranzacțiile eBay.com, ceea ce a reprezentat aproximativ 51 procente din volumul total de plată net din tranzacțiile PayPal. 2008 și 9% din veniturile globale din tranzacțiile de comerț electronic (eBay.com 2009a). De ce este eBay atât de popular?

Piața eBay

eBay a transformat internetul și modul în care mulți dintre noi cumpărăm și facem afaceri în întreaga lume. Piața eBay, sau „spacespace", este o platformă virtuală de tranzacționare online pentru vânzarea de bunuri și servicii de către o comunitate de utilizatori care cuprinde cumpărători și vânzători individuali, precum și proprietari de mici afaceri. eBay oferă licitația pe piața virtuală în care piața determină prețul articolelor vândute. eBay oferă milioane de articole pentru tranzacționare prin licitație și tranzacționare la preț fix în 39 de piețe și se mândrește cu 86,3 milioane de utilizatori activi la nivel mondial în 2008. În 2007, eBay a vândut bunuri de aproape 60 de miliarde de dolari, ceea ce echivalează cu utilizatorii eBay din întreaga lume tranzacționând bunuri în valoare de peste 1.900 de dolari în fiecare secundă. La 31 decembrie 2008, eBay Inc. avea aproximativ 16.200 de angajați.

EXHIBITUL 1 Volumul brut de mărfuri eBay pe categorii

eBay

Anualizat trimestrul 4 2008
Volumul brut de mărfuri pe categorii *(în miliarde)*

Electronice de larg consum	6,90 USD	17,51%
Calculatoare	3,60 USD	9,14%
Îmbrăcăminte și accesorii	5,00 USD	12,69%
Casă și grădină	3,80 USD	9,64%
Obiecte de colecție	2,40 USD	6,09%
Cărți/muzică/filme	2,60 USD	6,60%
Sport	2,60 USD	6,60%
Afaceri și industriale	2,10 USD	5,33%
Jucării	2,40 USD	6,09%
Bijuterii și ceasuri	2,20 USD	5,58%
Cameră și fotografie	1,60 USD	4,06%
Antichități și artă	1,20 USD	3,05%
Monede și timbre	1,20 USD	3,05%
Bilete și călătorii	1,80 USD	4,57%
Total		100,00%

Sursa: Adaptat de pe eBay.com 2009 Marketplaces Fact Sheet.

Până în 2009, eBay a atins site-uri locale personalizate în patru zone majore ale lumii pe următoarele piețe regionale:

Piața Mondială	Piețele regionale
Asia Pacific	Australia, China, Hong Kong, India, Malaezia, Noua Zeelandă, Filipine, Singapore, Coreea de Sud, Taiwan
Europa	Austria, Belgia, Franța, Germania, Irlanda, Italia, Țările de Jos, Polonia, Spania, Suedia, Elveția, Regatul Unit
America de Nord	Canada, Statele Unite
America Latină	Argentina, Brazilia, Chile, Columbia, Ecuador, Mexic, Peru, Uruguay și Venezuela, Costa Rica, Republica Dominicană și Panama

Viziune și misiune

Care este planul eBay? Deși eBay Inc. nu are o declarație oficială de misiune sau viziune , următoarele declarații pot fi găsite în rapoartele anuale ale eBay.

> Intenționăm să ne îndeplinim misiunea de a crea piața online mondială prin îmbunătățirea și extinderea în trei domenii principale: categorii, formate și geografii (*Raportul anual 2005)*
>
> Intenționăm să ne îndeplinim misiunea de a crea cea mai importantă franciză de comerț electronic din lume, bazându-ne pe afacerea noastră principală de piețe și construind afacerile noastre adiacente. *(Raport anual 2006)*
>
> Intenționăm să continuăm să lucrăm pentru misiunea noastră de a crea cea mai importantă franciză de comerț electronic din lume, investind în segmentul nostru principal de piețe și continuând să construim afacerile noastre adiacente în piețe. *(Raport anual 2007)*

eBay Inc. (EBAY)

Acțiunile ordinare eBay sunt tranzacționate la bursa Nasdaq Global Select Market sub simbolul ticker EBAY. La 11 februarie 2009, existau aproximativ 4.800 de proprietari de acțiuni comune. Până în prezent, eBay nu a plătit niciodată dividende în numerar pe acțiuni și afirmă în mod specific că nu se anticipează dividende în numerar în viitor. Prețul acțiunilor din 2005 până în 2009 a variat de la un nivel ridicat în jurul valorii de 60 USD per acțiune la un nivel scăzut de aproape 10 USD. Prețul acțiunilor la sfârșitul anului era de 58,17 USD în 2004, 43,22 USD în 2005, 30,07 USD în 2006, 33,19 USD în 2007 și 13,96 USD la sfârșitul anului calendaristic 2008.

Segmentul de afaceri I: piețe, platforme și servicii

Segmentul de platforme și servicii de piețe ale eBay Inc. include eBay.com, StubHub, anunțuri online, publicitate online, Shopping.com și Rent.com.

Platforma eBay.com

Cumpărătorii și vânzătorii se bucură de tranzacționarea între o selecție largă de bunuri și servicii într-un mediu de comerț sigur, de încredere și eficient. Listările de articole de vânzare au depășit 140,0 milioane pe zi. Cheia succesului este asistența pentru utilizatori eBay, cum ar fi anunțuri, panouri de buletin, asistență pentru clienți, pagini personale și multe altele. Platforma Marketplaces de la eBay reunește cumpărătorii și vânzătorii prin site-uri web online complet automatizate 24/7. În decembrie 2008, aproximativ 516.000 de vitrine online erau listate în locații de pe tot globul. Platforma Marketplaces este principala platformă de comerț online eBay.com. Alte platforme de piețe constau din site-uri web clasificate, StubHub, Shopping.com, Half.com și Rent.com.

În platforma Marketplaces, eBay.com , sunt oferite opțiuni tradiționale în stil de licitație sau cu preț fix în 39 de piețe. Listarea în stil licitație permite unui vânzător să selecteze un preț minim pentru deschiderea ofertelor care rămân deschise pentru o perioadă de timp. În mod alternativ, prețul fix pentru mat permite vânzătorilor să numească un preț de vânzare la listare, în loc să aștepte expirarea perioadei de licitație.

O comunitate online de încredere

Pentru a facilita tranzacționarea cu parteneri necunoscuți pe Internet, eBay Inc. oferă un mediu de tranzacționare sigur și de încredere, oferind următoarele servicii: Forum de feedback, Programul Safe Harbor, Programul pentru proprietari de drepturi verificate, Asistență pentru clienți, Instrumente și servicii cu valoare adăugată și Programe de loialitate.

Forumul de feedback oferă feedback, comentarii și evaluări pentru alți utilizatori, care pot fi vizualizate de potențialii utilizatori atunci când iau în considerare o achiziție. Informațiile sunt înregistrate până la 12 luni și oferă evaluări cu stele codate pe culori. eBay a adoptat recent o politică care nu le mai permite vânzătorilor să lase feedback negativ. Programul *SafeHarbor* oferă linii directoare pentru soluționarea disputelor dintre părți. Plângerile sunt investigate și infractorii pot primi avertismente care sunt postate utilizatorilor. Încălcatorii pot fi suspendați de la licitarea sau de la listarea articolelor de vânzare. Programul *pentru proprietarii de drepturi verificate* impune drepturile proprietarilor de proprietate intelectuală, permițându-le proprietarilor să solicite eliminarea înregistrărilor care conțin încălcări. Acest program protejează proprietatea intelectuală și reduce comerțul contrafăcut. EBay a extins, de asemenea, eforturile specifice *de asistență pentru clienți* , cum ar fi funcțiile de auto-ajutorare online, pentru a crește eficiența tranzacțiilor. EBay oferă atât *instrumente și servicii cu valoare adăugată* „pre-tranzacționare", cât și „post-tranzacționare", pentru a facilita tranzacționarea și colectarea mai rapidă și sigură. Exemple de instrumente de servicii cu valoare adăugată includ un calculator, etichete de expediere și UPS, PayPal și așa mai departe. În cele din urmă, *programele de loialitate* care oferă cupoane de recompense pentru cumpărători cash back au fost distribuite selectiv pentru a recunoaște cumpărătorii mari pentru a susține loialitatea clienților.

StubHub este o piață de bilete de top din SUA, care permite utilizatorilor să cumpere și să vândă bilete pentru sport, evenimente, teatru și alte evenimente de divertisment.

EBay Inc. oferă, de asemenea, anunțuri online clasificate membrilor din sute de orașe și regiuni ale lumii, cum ar fi Țările de Jos, Germania și așa mai departe. Anunțurile online îi ajută pe oameni să se întâlnească, să împărtășească idei și să ofere bunuri/servicii la nivel local sau regional.

Publicitatea online, corespondența și alte servicii sunt oferite partenerilor și membrilor strategici ai eBay. În 2008, eBay a lansat un serviciu de publicitate care permite terților să își facă publicitate listelor eBay și magazinelor eBay pe site-urile Web eBay.

Achiziționat de eBay Inc. în 2005, Shopping.com este un site de cumpărături online care oferă comparații pentru milioane de produse și recenzii de produse. Shopping.com este disponibil în Statele Unite, Regatul Unit, Franța, Germania și Australia. Venitul este obținut din agenții de publicitate și comercianții cu amănuntul care plătesc o taxă pentru direcționarea cumpărătorilor către propriile lor site-uri.

Rent.com , achiziționat de eBay în 2005, este cel mai vizitat serviciu online de înregistrare a apartamentelor, cu peste 20.000 de înregistrări în Statele Unite. Rent.com listează disponibilitatea apartamentelor, costurile de închiriere, tururile virtuale, căutările de colegi de cameră și multe altele. Veniturile sunt obținute de la proprietarii care plătesc o taxă pentru chiriașii care găsesc apartamente prin Rent.com.

eBay intenționează să extindă segmentul Piețe prin concentrarea asupra clienților pentru a îmbunătăți experiența cumpărătorului și a reduce costurile vânzătorului prin îmbunătățirea produselor și serviciilor , îmbunătățirea încrederii și siguranței online, îmbunătățirea asistenței pentru clienți, extinderea ofertelor de produse din punct de vedere geografic și în noi categorii și dezvoltarea strategiilor de reținere.

Segmentul de afaceri II: Plăți

Segmentul de plăți eBay este compus din serviciile de tranzacție PayPal și Bill Me Later. *PayPal* a fost fondată în decembrie 1998 și achiziționată de eBay Inc. în 2002. PayPal este un lider mondial recunoscut în soluții de plată online, cu 70 de milioane de conturi active. PayPal a generat un volum net total de plăți de 60 de miliarde de dolari în 2008, o creștere cu 27% față de 2007. PayPal a capturat 15% din comerțul electronic din SUA și 9% din comerțul electronic global. Procesarea afacerilor internaționale a reprezentat 45% din veniturile totale ale PayPal pentru 2008. Taxele mai mari câștigate pe tranzacțiile internaționale au oferit eBay venituri și marje brute mai mari în comparație cu veniturile din tranzacțiile interne.

PayPal este disponibil oricărei persoane sau afaceri online sau offline cu o adresă de e-mail și permite membrilor să trimită și să primească plăți online în siguranță, fără a partaja informații financiare sensibile. PayPal este acceptat atât online, cât și offline în 190 de piețe din întreaga lume și procesează plăți în 19 valute. PayPal raportează, de asemenea, un

procent foarte scăzut de 0,33% pierderi din cauza fraudei.

Bill Me Later, achiziționat de eBay Inc. în 2008, oferă consumatorilor credit instantaneu la punctul de vânzare prin intermediul a peste 1000 de comercianți online din SUA. Comercianții cu amănuntul care oferă serviciul Bill Me Later includ: Borders, Continental Airlines, Fujitsu, JetBlue, Overstock, QVC, Toshiba, Toys "R" Us și Walmart.com . Deoarece Bill Me Later nu este o instituție financiară autorizată, un acord cu CIT Bank îi permite lui Bill Me Later să acorde credit clienților. Atunci când un consumator face o achiziție pe credit, CIT Bank inițiază un credit de consum la punctul de vânzare. Bill Me Later cumpără apoi împrumutul de consum de la CIT Bank. Bill Me Later câștigă venituri din dobânzi la soldurile restante, comisioane de întârziere și comisioane de tranzacție.

Conducerea EBay caută să devină soluția de plată online numărul unu. EBay intenționează să se concentreze pe îmbunătățirea experienței clienților, îmbunătățirea securității, extinderea ofertelor de produse, îmbunătățirea programelor de protecție a cumpărătorilor și vânzătorilor, adăugarea de funcții inovatoare și extinderea canalelor de vânzare. Expansiunea globală și veniturile crescute vor fi obținute prin integrarea PayPal cu listele eBay.com și alte afaceri de pe piețe. Se așteaptă ca extinderea pe piețele internaționale și mai multe valute să îmbunătățească ușurința și eficiența tranzacțiilor transfrontaliere și să crească atât segmentele de piețe, cât și de plăți.

Segmentul de afaceri III: Comunicații

Skype

Segmentul Comunicații este compus din Skype, care a fost fondat în 2003 și achiziționat de eBay în 2005. Skype este platforma software de comunicare prin Internet cu cea mai rapidă creștere din lume. În 2008, Skype avea aproximativ 405,3 milioane de utilizatori înregistrați în întreaga lume. Sediul central al Skype este situat în Luxemburg, cu birouri globale în Europa, Statele Unite și Asia. Tehnologia proprietară Skype a eBay a fost descărcată de peste un miliard de ori. De ce? Skype permite comunicarea cumpărătorului/vânzătorului 24/7 într-o comunitate sigură și de încredere, care este susținută de comunicații gratuite și nelimitate prin internet prin voce și video în peste 225 de țări în 28 de limbi. Interesant este că aproape 11 milioane de descărcări Skype sunt pe dispozitive mobile.

Venitul Skype este obținut prin servicii premium, cum ar fi efectuarea/primirea de apeluri interne sau internaționale către și de la telefoane fixe și mobile, mesagerie vocală, redirecționare a apelurilor și personalizare, cum ar fi tonuri de apel. În decembrie 2008, Skype a achiziționat 370 de milioane de utilizatori, o creștere de 51% față de aceeași perioadă de un an în urmă. Se preconizează că abonații înregistrați vor ajunge la 500 de milioane până în 2012, iar veniturile sunt anticipate să se dubleze până în 2011. În 2008, utilizatorii Skype au înregistrat aproximativ 16 miliarde de minute într-un singur trimestru, o creștere de 54% față de anul precedent. Volumele mari sunt de asemenea ușor acceptate de software-ul Skype. În orice moment, pot exista 300.000 de apeluri simultane și peste 100.000 de interogări de informații pe secundă. În general, Skype a reprezentat 6 la sută din minutele de apeluri internaționale la nivel mondial în 2007. Apelurile de afaceri reprezintă 30 la sută din utilizarea Skype curentă și 25 la sută din apeluri folosesc și tehnologia video.

EBay Inc. intenționează să implementeze un program de gestionare a clienților care pune accent pe achiziționarea de noi utilizatori și actualizarea utilizatorilor Skype actuali la produse premium. Planurile viitoare includ extinderea produsului desktop Skype la dispozitive mobile pentru utilizatori și alte dispozitive bazate pe web. Planurile includ, de asemenea, oferirea de soluții unui utilizator de afaceri mai divers și îmbunătățirea platformei actuale Skype pentru venituri mai mari, deoarece piața mondială de comunicații este de așteptat să crească cu 5,5% anual, iar conferințele web din SUA se estimează să crească cu 14,1% din 2008 până în 2011 (eBay.com 2009). Cheltuielile anterioare ale eBay s-au concentrat pe rute tradiționale prin cablu; cu toate acestea, 50 la sută din cheltuieli sunt acum în sectorul telecomunicațiilor fără fir.

Concurenţă

Concurenții E-Bay includ: comercianți cu amănuntul online și offline, distribuitori, lichidatori, companii de import și export, licitatori online și offline, companii de catalog și comandă prin corespondență, anunturi, directoare, motoare de căutare, produse ale motoarelor de căutare, practic toți participanții la comerțul online și offline (consumator la consumator, business-to-consumer, business-to-consumer și business-to-consumer și canale de cumpărături și rețele online și offline). Cu toate acestea, creșterea puternică a Amazon și baza de clienți mulțumiți reprezintă cea mai mare amenințare pentru eBay.

> Succesul eBay și Amazon se bazează pe modele similare de afaceri antreprenoriale centrate pe client, care se concentrează pe crearea de valoare bazată pe client. Examinarea strategiilor, modelelor de afaceri și beneficiilor pentru clienți ale eBay și Amazon relevă un accent comun pe valoarea relației și soluțiile axate pe client. Scopul strategiei de afaceri a eBay este de a concura pe preț, selecție de produse și servicii. Cu toate acestea, creșterea eBay a încetinit, iar cota de piață a scăzut în unele segmente. Segmentul Plăți concurează cu alte servicii de plată online și metode de plată offline, cum ar fi numerar, cec, mandat de plată și comercianți de carduri de credit consacrați. Segmentul de comunicații se confruntă cu concurența din partea companiilor locale de telefonie sau de cablu și a altor furnizori VoIP. În plus, eBay anticipează nevoia de investiții substanțiale în resurse în tehnologie și

marketing pentru a rămâne competitiv.

Evidențiere: Competiția piețelor

Concurența este de așteptat să crească în viitor, deoarece barierele de intrare în acest segment sunt scăzute și pot fi lansate noi site-uri online la un cost nominal. Concurenții includ magazine tradiționale de departamente, depozite, reduceri și mărfuri generale, comercianți online emergenti, servicii clasificate online și alte rețele de cumpărături online și offline, cum ar fi Wal-Mart, Target, Sears, Macy's, JC Penney, Costco, Office Depot, Staples, OfficeMax, Sam's Club, Amazon.com, Buy com, Yahoo. Cumpărături, MSN, QVC și Rețeaua de cumpărături la domiciliu. Companii precum Google Base și Microsoft Live Expo oferă, de asemenea, servicii online similare și anunțuri clasificate.

Highlight: Skype Competition

Concurența este intensă în serviciile de comunicații și supusă schimbărilor tehnologice rapide. Companiile tradiționale de comunicații oferă servicii la pachet, cum ar fi televiziunea prin cablu sau prin satelit, împreună cu servicii de comunicații prin internet și voce. Există și potențialul ca tehnologia Skype să devină învechită. În cele din urmă, resursele firmelor concurente existente sunt mai mari și, ca urmare, concurenții ar putea face față unei crize economice.

Amazon.com (AMZN)

Amazon, un important retailer online, a raportat venituri nete de 19,2 miliarde de dolari la sfârșitul anului 2008. Din 2007 până în 2008, vânzările au crescut cu o rată de 29 la sută (după cum este indicat în Figura 2), chiar și într-un mediu economic în scădere. Amazon a inițiat alianțe cu parteneri

ANEXA 2 Profit brut Amazon pe regiune

Profit brut pe regiune:	An încheiat la 31 decembrie		
	2006	2007	2008
		(în milioane)	
Profit brut:			
America de Nord	1.525 USD	2.031 USD	2.495 USD
Internațional	931	1.322	1.775
Consolidat	2.456 USD	3.353 USD	4.270 USD
Rata de creștere a profitului			
America de Nord	20%	33%	23%
Internațional	21	42	34
Consolidat	20	37	27
Marja brută:			
America de Nord	26,0%	25,1%	24,4%
Internațional	19.2	19.6	19.9
Consolidat	22.9	22.6	22.3

Sursa: Amazon *10K* SEC Filing; Amazon.com.

pentru a câștiga vânzări prin trimiterea clienților către Amazon.com prin mai multe alte canale de marketing online, cum ar fi: (1) programe de magazine sindicalizate, (2) căutări sponsorizate, (3) publicitate pe portal și (4) campanii de e-mail (Amazon.com , 2006, p. 37). Amazon generează, de asemenea, taxe din licitațiile online și găzduirea web pentru comerțul electronic de afaceri. Amazon afirmă că succesul lor se bazează pe: capacitatea de a atrage cumpărători și vânzători; volumul tranzacțiilor , prețul și selecția mărfurilor; serviciu clienți; recunoașterea mărcii, coeziunea comunității, interacțiunea și dimensiunea; fiabilitatea sistemului; fiabilitatea livrării și plății; Confortul și accesibilitatea site-ului web; nivelul taxelor de serviciu; și calitatea instrumentelor de căutare (eBay, 2006).

Climatul economic

Condițiile economice globale slabe, pe lângă criza ipotecară și criza financiară mondială legată de credit, sunt de așteptat să limiteze creșterea veniturilor, în special în segmentul Piețe, care este strâns legat de modelele de cumpărare ale

consumatorilor.

Având în vedere că eBay își desfășoară aproximativ 45% din afaceri în afara Statelor Unite, profitabilitatea este afectată și de ratele de schimb valutar. Mai exact, PayPal folosește conversii la cursul de schimb fix și deține active în valută străină. Dacă dolarul american se slăbește în raport cu valutele străine, tranzacțiile efectuate în valută străină vor crește și vor umfla veniturile, cheltuielile de exploatare și venitul net. În mod alternativ, măsurile financiare vor fi afectate negativ de o creștere a valorii dolarului american.

Ca răspuns la economia slabă, eBay a întreprins o reducere cu 10% a forței de muncă cu eliminarea a 1.000 de locuri de muncă în 2008 și a suportat costuri de restructurare de 49.000 USD. În același an, eBay a achiziționat Bill Me Later și a anunțat o a doua achiziție anticipată a unui site de anunțuri clasificate pentru vehicule, eBay Motors.

Bill Me Later Risk

Deși conturile Bill Me Later sunt finanțate de CIT Bank, Bill Me Later este responsabil pentru toate funcțiile legate de cont. Bill Me Later finanțează inițial împrumuturile consumatorilor folosind numerar din activitățile de afaceri și o linie de credit. Ca urmare a crizei financiare globale, linia de credit disponibilă a eBay a fost redusă. Dacă disponibilitatea creditului este redusă și mai mult, este posibil ca Bill Me Later să nu poată acorda credit clienților. Rentabilitatea viitoare depinde de capacitatea de a gestiona creditul, atrăgând în același timp noi consumatori profitabili. Bill Me Later de la eBay are o expunere semnificativă la potențialul nerespectare a împrumuturilor a consumatorilor.

Mediul politic și juridic

Taxa de vânzare și alte taxe

EBay Inc. nu colectează taxe pentru vânzarea de bunuri sau servicii. Cu toate acestea, este în vigoare o legislație care impune colectarea impozitelor începând cu 31 decembrie 2010. Această nouă legislație poate determina o reducere a activității de tranzacționare care ar afecta negativ mai multe segmente de afaceri. În plus, respectarea taxelor va crește costurile.

Obligații contractuale pe termen lung

EBay este implicat în acorduri contractuale pe termen lung cu firme care oferă marketing, asistență pentru clienți și tehnologie. Dacă veniturile scad semnificativ, este posibil ca eBay să nu poată îndeplini obligațiile contractuale. EBay și-a crescut recent structura de taxe pentru afacerile sale de piețe , ceea ce poate avea un impact negativ asupra numărului de clienți noi și veniturilor de la utilizatorii existenți. Orice reducere a tranzacționării s-ar deversa și asupra unei reduceri a veniturilor PayPal.

Articole piratate sau contrafăcute

EBay a fost recent implicat în litigii cu Tiffany & Co., Rolex, Louis Vuitton, Christian Dior, L'Oreal și Lancome pentru lipsa de control al comerțului și încălcarea mărcilor comerciale și a drepturilor de autor pentru vânzarea de articole „nu pentru revânzare" și contrafăcute pe site-urile web eBay. În iunie 2008, eBay Inc. a fost găsită răspunzătoare pentru daune în valoare de 38,6 milioane de euro plătibile firmelor Louis Vuitton și Christian Dior. Procesele în curs pot afecta negativ profitabilitatea viitoare dacă eBay este considerat răspunzător. Curtea Supremă Federală Germană a hotărât, de asemenea, că eBay ar putea datora penalități pentru înregistrările ilegale de bunuri contrafăcute și furate. Aceste evenimente pot afecta negativ reputația eBay. Pentru a opri activitatea ilegală, eBay a indicat că ar putea fi nevoie să investească o cantitate substanțială de resurse.

De asemenea, a fost propusă legislație care să interzică partajarea anumitor informații pe internet, cum ar fi comentariile furnizate de clienți în Forumul de feedback al eBay. Această limitare ar afecta negativ capacitatea eBay de a oferi o comunitate de încredere și sigură care împărtășește informațiile de cumpărare și aspectele tranzacțiilor cu alți membri ai segmentului de piețe eBay . În plus, din octombrie 2008 anumite tranzacții de pe eBay.com achiziționate folosind PayPal sunt protejate pentru prețul integral de achiziție în cazul în care cumpărătorul nu primește bunurile. Acest lucru poate duce la pierderi și anulări mai mari suportate de eBay Inc.

Încălcarea securității și furtul de identitate

Încălcările securității datelor sunt în creștere. Filiala coreeană a eBay a suferit o încălcare a datelor care a afectat majoritatea celor 20 de milioane de utilizatori. Aproximativ 141.000 de utilizatori au intentat litigii. În Coreea, instanțele au acordat „bani de consolare" reclamanților. Sunt necesare resurse semnificative pentru a îmbunătăți securitatea, iar polițele de asigurare pot să nu fie suficient de adecvate pentru a acoperi eventualele pierderi.

Provocări interne

Extinderea eBay atât în Statele Unite, cât și la nivel internațional a pus o presiune semnificativă asupra managementului, operațiunilor și resurselor financiare. Zonele particulare care sunt tensionate includ următoarele:

- *Utilizabilitatea site-ului web.* Creșterea numărului de produse și a caracteristicilor site-ului web a făcut ca site-ul să devină mai puțin ușor de utilizat.
- *Stabilitatea site-ului web.* Un volum crescut și o complexitate mai mare necesită investiții suplimentare costisitoare în hardware, software și personal.
- *Facturare cont client.* Procesarea tranzacțiilor și colectarea veniturilor devin mai dificile pe măsură ce numărul de tranzacții crește și consumatorii nu primesc împrumuturi.
- *Asistență pentru clienți.* Asistența pentru clienți este provocată de o activitate comercială mai mare și un număr crescut de utilizatori.

Privire de ansamblu financiară

Provocările eBay includ realizarea beneficiilor sinergice anticipate ale achizițiilor recente și recuperarea costurilor fondului comercial care au umflat prețul de cumpărare al afacerilor achiziționate . De exemplu, fondul comercial de 1,4 miliarde de dolari asociat cu achiziționarea Skype trebuie recuperat.

eBay a cunoscut o tendință de scădere a veniturilor, încheind anul 2008 cu o performanță neimpresionantă. Venitul net total pentru anul 2008 a crescut cu 11% la 8,5 miliarde USD; totuși, aceasta este o scădere a creșterii anterioare a veniturilor cu 29% din 2006 până în 2007. Într-o notă pozitivă, marja de operare a eBay de 24% a arătat o revenire la intervalul de 24% până la 32% experimentat în anii 2004 până în 2008, după o scădere cu 8% în 2007. (creștere cu 28 la sută), procesarea plăților (creștere cu 24 la sută) și costurile de telecomunicații Skype (creștere cu 28 la sută). Figura 3 prezintă declarația consolidată a veniturilor și veniturilor eBay.

În ceea ce privește veniturile pe segment, segmentul Piețe a raportat doar o creștere de 4% a creșterii veniturilor din 2007 până în 2008, spre deosebire de creșterea de 24% din 2006 până în 2007. Rentabilitatea generală a fost susținută de alte segmente. Segmentul Plăți a înregistrat o creștere cu 25% a veniturilor față de 2007, deși aceasta este o scădere a ratei de creștere de 34% înregistrată din 2006 până în 2007. Al treilea segment de afaceri, Comunicații, a raportat o creștere puternică de 44% din 2007 până în 2008, deși mai mică decât creșterea de 96% raportată pentru fiecare segment de 20007 de venituri. prevăzute în Anexa 4.

Contribuțiile la venituri pe segmente sunt prezentate în Figura 5. Structura organizațională a eBay este prezentată în Figura 6.

ANEXA 3 Declarația de venit consolidată eBay

5 ani Declaratie Consolidată de venit:	An încheiat la 31 decembrie 2006	2007	2008
	(în mii, cu excepția sumelor pe acțiune)		
Venituri nete	**5.969.741 USD**	**7.672.329 USD**	**8.541.261 USD**
Costul veniturilor nete	1.256.792	1.762.972	2.228.069
Profit brut	4.712.949	5.909.357	6.313.192
Cheltuieli de exploatare:			
Vânzări și marketing	1.587.133	1.882.810	1.881.551
Dezvoltarea produsului	494.695	619.727	725.600
General și administrativ	744.363	904.681	998.871
Provizion pentru tranzacții și pierderi din împrumuturi	266.724	293.917	347.453
Amortizarea imobilizărilor necorporale dobândite	197.078	204.104	234.916
Restructurare	—	—	49.119
Deprecierea fondului comercial	—	1.390.938	—
Cheltuieli totale de exploatare	3.289.993	5.296.177	4.237.510
Venituri din exploatare	1.422.956	613.180	2.075.682
Dobânzi și alte venituri, net	130.017	154.271	115.919
Cheltuiala cu dobanda	(5.916)	(16.600)	(8.037)
Venitul înainte de impozitul pe venit	1.547.057	750.851	2.183.564
Proviziune pentru impozite pe venit	(421.418)	(402.600)	(404.090)
Venitul net	**1.125.639**	**348.251 USD**	**1.779.474**
Venit net pe actiune:			
De bază	0,80 USD	0,26 USD	1,37 USD
Diluat	0,79 USD	0,25 USD	1,36 USD
Acțiuni medii ponderate:			
De bază	1.399.251	1.358.797	1.303.454
Diluat	1.425.472	1.376.174	1.312.608

Sursa: eBay *10K* SEC Filing; *Raport anual* (2009), eBay.com.

ANEXA 4 Venituri nete eBay pe segmente și geografie (în mii, cu excepția modificărilor procentuale)

Venituri nete din tranzacții					
Piețe	3.864.502 USD	21%	4.680.835 USD	1%	4.711.057
Plăți	1.401.824	31%	1.838.539	26%	2.320.495
Comunicatii	189.110	93%	364.564	44%	525.803
Total venituri nete din tranzacții	5.455.436	26%	6.883.938	10%	7.557.355
Servicii de marketing și alte venituri					
Piețe	469.788	45%	683.056	28%	875.694
Plăți	38.706	128%	88.077	(6)%	83.174
Comunicatii	5.811	197%	17.258	45%	25.038

continued

ANEXA 4 Venituri nete eBay pe segmente și eografie (în mii, cu excepția procentului modificări G)—continuare

Venituri nete din tranzacții					
Marketing total servicii și alte venituri	514.305	53%	788.391	25%	983.906
Venituri nete totale	5.969.741 USD	29%	7.672.329	11%	8.541.261
Venituri nete pe segmente:					
Piețe	4.334.290 USD	24%	5.363.891	4%	5.586.751
Plăți	1.440.530	34%	1.926.616	25%	2.403.669
Comunicatii	194.921	96%	381.822	44%	550.841
Venituri nete totale	5.969.741 USD	29%	7.672.329	11%	8.541.261
Venituri nete pe geografie:					
NE	3.108.986 USD	20%	3.742.670	6%	3.969.482
Internațional	2.860.755	37%	3.929.659	16%	4.571.779
Venituri nete totale	5.969.741 USD	29%	7.672.329	11%	8.541.261

Sursa: eBay *10K* SEC Filing; *Raport anual* (2009), eBay.com.

ANEXA 5 Modificarea procentuală a cheltuielilor eBay pentru anii 2006-2008

	An încheiat la 31 decembrie			Schimbarea de la 2006 până în 2007		Schimbarea de la 2007 până în 2008	
% Modificare a cheltuielilor 2006 - 2008	2006	2007	2008	în dolari	in %	în dolari	in %
	(în mii, cu excepția procentelor)						
Costul net venituri	1.256.792 USD	1.762.972 USD	2.228.069 USD	506.180 USD	**40%**	465.097 USD	**26%**
Vânzări și marketing	1.587.133	1.882.810	1.881.551	295.677	**19%**	(1.259)	**(0)%**
Dezvoltarea produsului	494.695	619.727	725.600	125.032	**25%**	105.873	**17%**
General și administrativ	744.363	904.681	998.871	160.318	**22%**	94.190	**10%**
Provizion pentru tranzacții și pierderi din împrumuturi	266.724	293.917	347.453	27.193	**10%**	53.536	**18%**
Amortizarea imobilizărilor necorporale	197.078	204.104	234.916	7.026	**4%**	30.812	**15%**
Restructurare	—	—	49.119	—	—	49.119	**100%**
Deprecierea fondului comercial	—	1.390.938	—	1.390.938	**100%**	(1.390.938)	**(100)%**
Dobânzi și alte venituri, net	130.017	154.271	115.919	24.254	**19%**	(38.352)	**(25)%**
Cheltuiala cu	5.916	16.600	8.037	10.684	**181%**	(8.563)	**(52)%**
Proviziune pentru impozite pe venit	421.418	402.600	404.090	(18.818)	**(4)%**	1.490	**0%**

Sursa: eBay *10K* SEC Filing; *Raport anual* (2009), eBay.com.

ANEXA 6 Date suplimentare de operare eBay privind segmentele de afaceri

	An încheiat la 31 decembrie 2006	2007	2008
	(în milioane)		
Date de operare suplimentare:			
Segmentul pieţelor:			
Volumul brut de marfă	52.474 USD	59.353 USD	59.650 USD
Segment de plăți :			
Volumul net total al plăților	35.800 USD	47.470 USD	60.146 USD
Segmentul de comunicare:			
Utilizatori inregistrati	171,2	276,3	405,3
Minute SkypeOut	4.095	5.650	8.374

Sursa: eBay *10K* SEC Filing; *Raport anual* (2009), eBay.com.

ANEXA 7 Bilanțul consolidat eBay

BILANT CONSOLIDAT	31 decembrie 2007	31 decembrie 2008
	(în mii, cu excepția sumelor nominale)	
ACTIVE		
Active circulante:		
Numerar și echivalente de numerar	4.221.191 USD	3.188.928 USD
Investiții pe termen scurt	676.264	163.734
Conturi de încasat, net	480.557	435.197
Credite de primit, net	—	570.071
Fonduri de primit și conturi clienți	1.513.578	1.467.962
Alte active circulante	230.915	460.698
Total active circulante	7.122.505	6.286.590
Investiții pe termen lung	138.237	106.178
Proprietăți și echipamente, net	1.120.452	1.198.714
bunăvoință	6.257.153	7.025.398
Imobilizari necorporale, nete	596.038	736.134
Alte active	131.652	239.425
Total active	**15.366.037 USD**	**15.592.439 USD**
DATORII ȘI CAPITOLUL ȘI ACȚIONARII Datorii curente:		
Creanţe	156.613 USD	170.332 USD
Fonduri de plătit și sume datorate clienților	1.513.578	1.467.962
Cheltuieli acumulate și alte datorii curente	951.139	784.774
Venituri amânate și avansuri ale clienților	166.495	181.596
Impozite pe venit de plătit	111.754	100.423
Împrumuturi în baza contractului de credit	200.000	1.000.000
Total datorii curente	3.099.579	3.705.087
Datorii privind impozitul amânat și alte datorii, net	510.557	753.965
Alte datorii	51.299	49.529
Total pasive	3.661.435	4.508.581

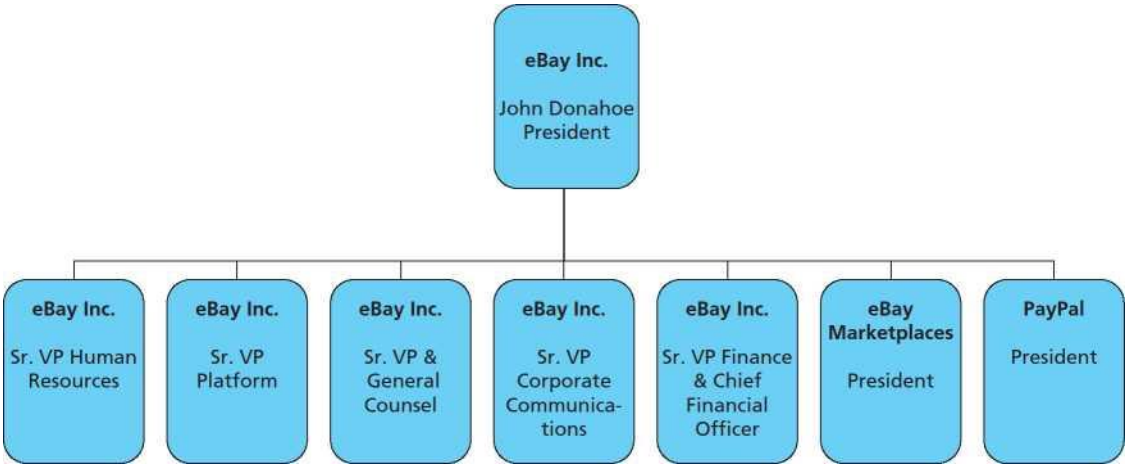
continued

ANEXA 7 Bilanțul consolidat eBay—continuare

BILANT CONSOLIDAT	31 decembrie 2007	31 decembrie 2008
	(în mii, cu excepția sumelor nominale)	
Capitaluri proprii:		
Acțiuni comune, valoare nominală de 0,001 USD; 3.580.000 actiuni autorizate; 1.350.219 și 1.282.025 de acțiuni în circulație	1.458	1.470
Capital vărsat suplimentar	8.996.303	9.585.853
Acțiuni de trezorerie la cost, 107.522 și 188.200 acțiuni	(3.184.981)	(5.376.970)
Venituri reținute	4.190.546	5.970.020
Alte venituri globale acumulate	1.701.276	903.485
Total capitaluri proprii	11.704.602	11.083.858
Total pasive și capitaluri proprii	**15.366.037 USD**	**15.592.439 USD**

Sursa: eBay *10K* SEC Filing; *Raport anual* (2009), eBay.com.

ANEXA 8 Organigrama



Sursa: eBay.com.

Viitorul eBay

Pentru trimestrul încheiat la 30 iulie 2009, divizia de plăți a eBay a raportat venituri de 669,3 milioane de dolari, o creștere de 11 la sută față de an. Creșterea a fost determinată de impulsul continuu al serviciilor pentru comercianți PayPal și de contribuția făcută de Bill Me Later. Divizia de piețe a eBay a raportat venituri de 1,26 miliarde de dolari, o scădere de 14% de la an la an. Scăderea veniturilor a fost atribuită impactului dolarului mai puternic și al economiei slabe persistente, cu șomaj ridicat. Cu toate acestea, aproximativ 57% din veniturile piețelor au venit de pe piețele din afara Statelor Unite. În segmentul de comunicații al eBay , Skype a contribuit cu 170,0 milioane USD în venituri pentru trimestrul respectiv, reprezentând o creștere de 25 la sută de la an la an. Skype a adăugat 37,3 milioane de utilizatori înregistrați pe parcursul trimestrului și a încheiat perioada cu peste 480,5 milioane de utilizatori înregistrați.

Viitorul pentru eBay este absolut sigur. Compania are nevoie de un plan strategic clar.

Wells Fargo Corporation - 2009

Donald L. Escrocii
Colegiul Wagner

Robert S. Goodman
Colegiul Wagner

John Burbridge
Universitatea Elon [1]

WFC

www.wellsfargo.com

Anul 2009 a fost martor la o deteriorare continuă a piețelor imobiliare și a creditelor, rate ridicate ale șomajului și creditare redusă. Multe bănci se luptă și multe au eșuat recent, inclusiv Colonial National și Guaranty Financial Group. La fel ca multe bănci de astăzi, Guaranty avea titluri de valoare de peste 3 miliarde de dolari susținute de credite ipotecare cu rată ajustabilă. Ratele de delincvență ale proprietăților lor au crescut cu până la 40 la sută înainte ca oficialii federali să sechestreze banca în august 2009. Mulți proprietari de case de astăzi nu pot face plăți ipotecare. Valoarea caselor a scăzut sub suma împrumutată, cauzând mari probleme tuturor.

Acesta este mediul cu care se confruntă Wells Fargo Bank și concurenții săi din industriile serviciilor financiare în timp ce privesc către viitor.

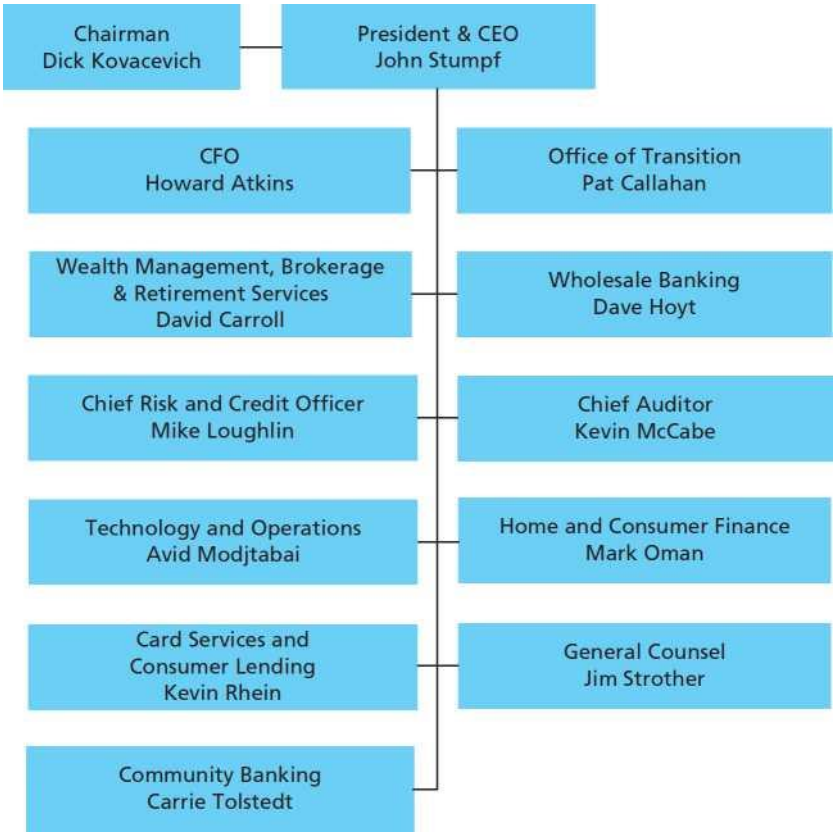
Istorie

Wells Fargo este un nume cunoscut în folclorul american din Vechiul Vest, care se întoarcă în vremea diligenței. Wells Fargo este rezultatul a peste 200 de fuziuni, inclusiv, cel mai recent, Wachovia. Marea majoritate a acestor achiziții, cu excepția Wachovia, au implicat instituții financiare din partea de vest a Statelor Unite. O achiziție importantă a avut loc în 1998, când Wells Fargo, cu sediul în San Francisco, a achiziționat Norwest Corporation printr-un schimb de acțiuni care a evaluat Wells Fargo la 34 de miliarde de dolari. Rezultatul a fost o bancă cu sediul în San Francisco, cu sucursale în 21 de state din Vest și Midwest, active combinate de 191 de miliarde de dolari și aproape 6.000 de puncte de servicii în întreaga lume. Deoarece Norwest era cel mai mare asigurator de credite ipotecare din țară, noua bancă a devenit o forță majoră pe acea piață. De asemenea, a avut o prezență în Canada, Caraibe, America Latină și alte țări.

Până la sfârșitul anului 2008, Wells Fargo și-a construit o reputație foarte meritabilă și a fost recunoscut pe scară largă ca lider în industrie. Următoarele statistici bazate pe surse din industrie și pe statisticile guvernamentale arată clar dimensiunea și puterea acesteia:

- Locul 41 în venituri dintre toate companiile din SUA, clasat de *Fortune*
- A 17-a cea mai profitabilă companie din Statele Unite
- Al 33-lea cel mai mare angajator din Statele Unite
- A 18-a cea mai respectată companie din lume, clasată de *Barron's*
- „Aaa” calificat de Moody's

ANEXA 1 Organigrama Wells Fargo



Sursa: www.wellsfargo.com.

- Singura bancă Standard & Poor's „AAA" din Statele Unite.
- Printre primele 50 de companii clasate de Diversity, Inc.
- Bancherul de retail al anului conform *US Banker*
- Creditorul imobiliar comercial numărul unu [numărul de tranzacții]
- Pe locul 18 printre cele mai valoroase mărci din lume, conform *Financial Times*

Probleme interne

Viziune și Etică

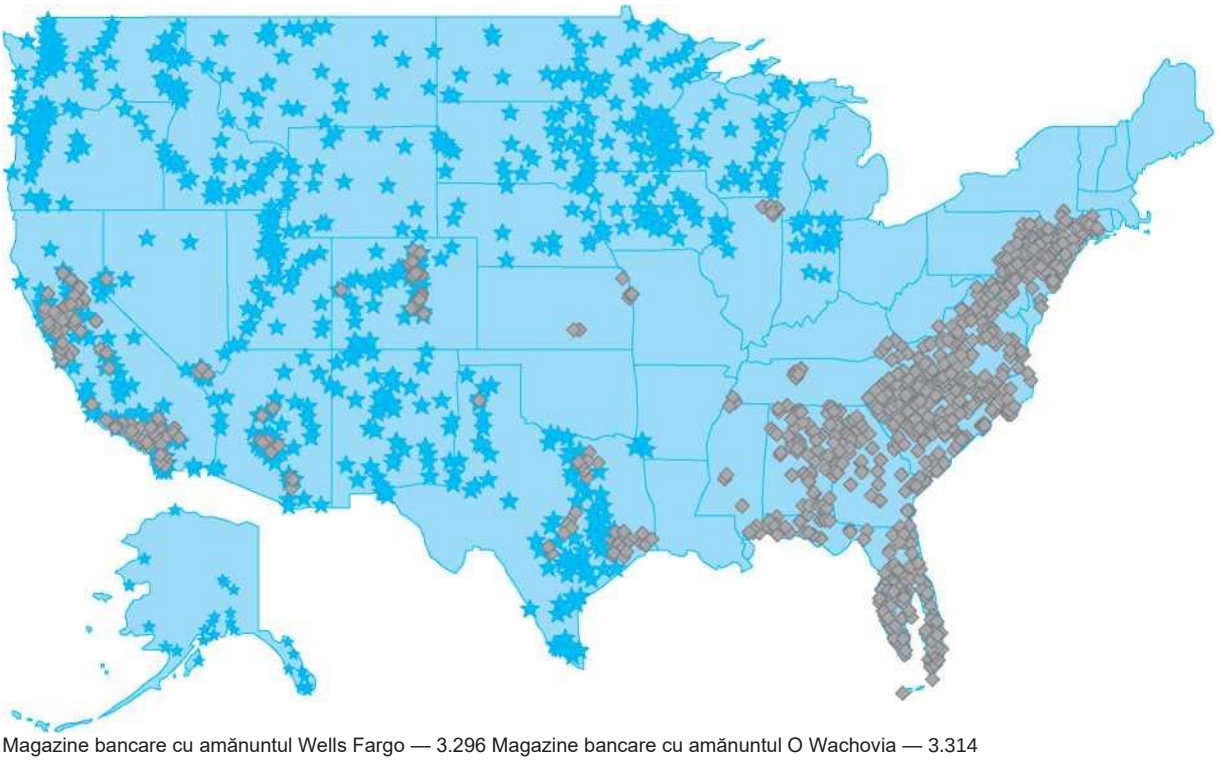
> „Produsul nostru: SERVICE. Valoarea noastră adăugată: SFATURI FINANCIARE. Avantajul nostru competitiv: OAMENII NOȘTRI."

Wells Fargo oferă servicii bancare, asigurări, investiții, ipotecare și finanțare pentru consumatori pentru peste 25 de milioane de clienți prin peste 6.000 de magazine, internet și alte canale de distribuție în America de Nord și în alte părți la nivel internațional. Declarația companiei spune: „Avem sediul în San Francisco, dar suntem descentralizați, astfel încât fiecare magazin local Wells Fargo este un sediu pentru satisfacerea tuturor nevoilor financiare ale clienților noștri și pentru a-i ajuta să aibă succes financiar".

Wells Fargo se străduiește să fie furnizorul numărul unu de servicii financiare pe fiecare dintre piețele lor. După cum se poate vedea mai jos, a făcut pași mari în această direcție în Statele Unite:

- Creditorul numărul unu pentru întreprinderile mici
- Creditorul numărul unu pentru agricultură
- Emitentul numărul doi al cardului de debit
- Numărul doi, principalul creditor de capital propriu
- Furnizorul de fonduri mutuale numărul trei dintre băncile din SUA

EXHIBITUL 2 Wells Fargo/Wachovia US Locații



Magazine bancare cu amănuntul Wells Fargo — 3.296 Magazine bancare cu amănuntul O Wachovia — 3.314

Totalul magazinelor bancare de retail combinate—6.610

Sursa: Prezentarea rezultatelor financiare din 4T2008 de la Wells Fargo.

Președintele și CEO-ul Wells Fargo, Richard M. Kovacevich, discută pe larg viziunea băncii. El spune: „Aceasta nu este o sarcină. Aceasta este o călătorie. Fiecare călătorie are o destinație . Pentru a ajunge la acea destinație, ai nevoie de o viziune. Al nostru este unul ambițios."

Kovacevich afirmă în continuare: „Suntem o companie mare. Vom continua să creștem, nu pentru a deveni mai mari, ci ca rezultat al devenirii mai buni... Indiferent de cât de mari suntem și de cât de mult teritoriu acoperim echipa noastră împărtășește anumite valori care ne țin împreună oriunde am fi și orice am face."

Wells Fargo pune un accent considerabil pe cultura și imaginea sa, așa cum este văzută de următoarele valori:

- Cunoscut de membrii echipei proprii. „Vom fi cunoscuți ca o companie care crede în oameni ca un avantaj competitiv, un loc grozav de muncă, un angajator de alegere, o companie căreia îi pasă cu adevărat de oameni, cunoaște valoarea pe care o poate aduce o forță de muncă diversă, care încurajează inovația: modalități noi și mai bune de a servi clienții."
- Cunoscut de clienții noștri. „Vrem să fim cunoscuți de clienții noștri ca partener financiar, pentru servicii remarcabile și consiliere financiară solidă, satisfăcând toate nevoile lor financiare și ajutându-i să reușească financiar. Clienții noștri, externi și interni, sunt prietenii noștri. Ei sunt centrul a tot ceea ce facem."
- Cunoscut de comunitățile noastre. „Vom fi considerați ca fiind cea mai importantă companie de servicii financiare pe fiecare dintre piețele noastre. Vom promova avansarea economică a tuturor celor din comunitățile noastre, inclusiv a celor care nu sunt încă capabili să fie autosuficienți din punct de vedere economic , care încă nu participă pe deplin la prosperitatea țării noastre extraordinare. Vom fi cunoscuți ca lider activ al comunității în dezvoltarea economică, în servicii care promovează autosuficiența economică, educația, serviciile sociale și artele."
- Cunoscut de acționarii noștri. „Vom fi cunoscuți ca o investiție grozavă. Vom avea rezultate financiare, nu numai printre cele mai bune din industria serviciilor financiare, ci și printre întregul Fortune 500. Astăzi, suntem singura bancă din Statele Unite cu un rating de credit Moody's de „Aaa" [cel mai înalt rating posibil].

Wells Fargo consideră, de asemenea, că concurența eficientă și etică sunt ambele în fruntea obiectivelor sale pe termen lung. Wells Fargo se așteaptă ca toți membrii echipei sale (angajații) să adere la cel mai înalt standard posibil de etică și conduită în afaceri cu clienții,

membrii echipei, acționarii și comunitățile pe care le deservește, respectând în același timp toate legile, regulile și reglementările aplicabile care îi guvernează activitatea. Scopul său este de a promova o atmosferă în care comportamentul etic este bine recunoscut ca o prioritate și practicat în întreaga organizație. Următoarea declarație a lui Richard Kovacevich, președintele și CEO-ul, rezumă acest accent: „Integritatea nu este o marfă. Este cea mai rară și mai prețioasă atribute personale. Este nucleul reputației unei persoane și a unei companii."

Performanță recentă

Wells Fargo a fost un inovator de top în utilizarea internetului și este în fruntea utilizării comerțului electronic în industria financiară. Wells Fargo a avut norocul să ocolească cea mai mare parte a mizeriei pieței subprime și a crizei de credit derivate aferente. Managementul superior a dat dovadă de o perspicace ascuțită în a nu urma calea ușoară și a înaintat pentru a capta din ce în ce mai mult din afacerile ipotecare și bancare din zona sa geografică. Wells Fargo are o viziune (remarcată mai devreme), iar strategiile sale completează această viziune.

La sfârșitul anului 2008, Wells Fargo se afla într-o poziție de invidiat ca cea mai mare instituție financiară cu sediul în vestul Statelor Unite. Are un record neîntrerupt de a plăti dividende în creștere din 1995, când a plătit 0,0525 USD per acțiune. În 2008, dividendul a crescut la 0,34 USD pe acțiune. Un bilanț solid și capacitatea de a trece prin capcanele care i-au afectat pe mulți dintre concurenții săi mai mari i-au permis Wells Fargo o forță mai puternică în industria bancară în 2009. Acesta este un moment important în istoria sa, deoarece își consideră viitorul. Următoarele informații oferă informații suplimentare cu privire la prezent:

Achiziția Wachovia

În toamna lui 2008, Wells Fargo s-a gândit să achiziționeze Wachovia Bank. Wachovia, cu sediul central în Charlotte, Carolina de Nord, a fost o bancă în ascensiune de pe Coasta de Est, care a crescut vertiginos în deceniul precedent. De la fuziunea Wachovia cu First Union Bank cu câțiva ani înainte, Wachovia părea să fie foarte bine poziționată pentru a face următorul pas pentru a concura cu Bank of America, Citigroup, Merrill Lynch și chiar Morgan Stanley. Cu toate acestea, totul nu a fost bine cu Wachovia, care a avut propriile probleme cu creditele subprime. De asemenea, a fost supraangajat în credit default swap-uri, aceeași problemă care a dus-o pe Bear Stearns, Merrill Lynch și Lehman Brothers.

Wells Fargo a fost de acord să achiziționeze toate cele aproape 2,2 miliarde de acțiuni ale Wachovia pentru 7 dolari per acțiune. De asemenea, a anunțat că va emite 20 de miliarde de dolari în acțiuni noi pentru a plăti tranzacția. Wells Fargo cumpăra un sistem bancar extins, mai ales puternic în Est, dar cu un portofoliu mare de credite ipotecare subprime. Deci, deși ar exista o presiune continuă în scădere asupra prețurilor locuințelor, valoarea Wachovia ar putea scădea. Conducerea Wells Fargo nu a putut decât să facă o estimare educată a pierderii potențiale.

Wells Fargo și Wachovia au văzut acest lucru în exterior ca pe o căsătorie extraordinară de convenție, care oferă oportunități pentru unul și supraviețuire pentru celălalt. Robert Steele, CEO al Wachovia, a declarat că acordul va permite Wachovia să rămână intactă și să păstreze valoarea companiei integrate fără sprijin guvernamental. CEO-ul Wells Fargo, Richard Kovacevich, s-a grăbit să adauge că „acordul oferă o valoare superioară în comparație cu oferta anterioară [Citigroup] de a achiziționa numai operațiunile bancare ale companiei și pentru că acționarii Wachovia vor avea o oportunitate semnificativă de a participa la creșterea și succesul unui Wachovia-Wells Fargo combinat care va fi unul dintre

ANEXA 3 Declarațiile de venit ale Wells Fargo (toate numerele în mii)

PERIOADA FINALA	31-dec-08	31-dec-07	31-dec-06
Venitul total	**52.389.000 USD**	**53.593.000 USD**	**47.998.000 USD**
Costul veniturilor	4.521.000	8.152.000	7.174.000
Profit Brut	**47.868.000**	**45.441.000**	**40.824.000**
Cheltuieli de exploatare Cercetare Dezvoltare	—	—	—
Vand General si Administrativ	22.661.000	22.824.000	20.742.000
Nerecurente	—	—	—
Alţii	16.716.000	4.939.000	2.223.000
Cheltuieli totale de exploatare	—	—	—
Venit sau pierdere din exploatare	**8.491.000**	**17.678.000**	**17.859.000**
Venituri din operațiuni continue Total			
Alte venituri/cheltuieli Net	—	—	—
Câștigurile înainte de dobânzi și	8.491.000	17.678.000	17.859.000
Cheltuiala cu dobanda	5.234.000	6.051.000	5.114.000
Venit înainte de impozitare	3.257.000	11.627.000	12.745.000
Cheltuiala cu impozitul pe venit	602.000	3.570.000	4.263.000
Interes minoritar	—	—	—
Venitul net din operațiuni continue	2.655.000	8.057.000	8.482.000
Evenimente nerecurente Operațiuni întrerupte	—	—	—
Obiecte extraordinare	—	—	—
Efectul modificărilor contabile	—	—	—
Alte articole	—	—	—
Venitul net	**2.655.000**	**8.057.000**	**8.482.000**
Stoc preferat și alte ajustări	(286.000)	—	—
Venitul net aplicabil acțiunilor ordinare	**2.369.000 USD**	**8.057.000 USD**	**8.482.000 USD**

Sursa: www.wellsfargo.com.

ANEXA 4 Bilanțurile lui Wells Fargo (toate numerele în mii)

PERIOADA FINALA	31-dec-08	31-dec-07	31-dec-06
Active			
Active circulante			
Numerar și echivalente de	23.763.000 USD	22.484.000 USD	20.635.000 USD
Investiții pe termen scurt	49.433.000	2.754.000	6.078.000
Creante nete	28.854.000	13.890.000	10.195.000
Inventar	—	—	—
Alte active circulante	—	—	—
Total active circulante	—	—	—
Investiții pe termen lung	1.110.195.000	502.358.000	415.326.000
Imobiliare și echipamente	13.520.000	5.771.000	8.212.000
bunăvoință	22.627.000	13.106.000	11.275.000
Active necorporale	15.515.000	435.000	383.000
Amortizare acumulată	—	—	—
Alte Active	45.732.000	14.644.000	9.892.000
Taxe amânate pentru active pe	—	—	—
Active totale	**1.309.639.000**	**575.442.000**	**481.996.000**

continued

ANEXA 4 Bilanțurile lui Wells Fargo (toate numerele în mii)—continuare

PERIOADA FINALA	31-dec-08	31-dec-07	31-dec-06
Datorii			
Datorii curente			
Creanțe	53.921.000	30.706.000	25.903.000
Datorie pe termen scurt/curente	108.074.000	53.255.000	12.829.000
Alte datorii curente	781.402.000	344.460.000	310.243.000
Total datorii curente	—	—	—
Datorie pe termen lung	267.158.000	99.393.000	87.145.000
Alte datorii	—	—	—
Amânat pe termen lung			
Taxe de răspundere	—	—	—
Interes minoritar	—	—	—
Bunăvoință negativă	—	—	—
Total datorii	**1.210.555.000**	**527.814.000**	**436.120.000**
Capitaluri proprii			
Opțiuni de acțiuni diverse	—	—	—
Acțiuni preferate rambursabile	—	—	—
Stoc preferat	31.332.000	450.000	384.000
Stoc comun	7.273.000	5.788.000	5.788.000
Venituri reținute	36.543.000	38.970.000	35.277.000
Stoc de trezorerie	(4.666.000)	(6.035.000)	(3.203.000)
Surplus de capital	36.026.000	8.212.000	7.739.000
Alte capitaluri proprii	(7.424.000)	243.000	(109.000)
Total capitaluri proprii	**99.084.000**	**47.628.000**	**45.876.000**
Total pasive și SE	**1.309.639.000**	**575.442.000**	**481.996.000**
	USD	USD	USD

Sursa: www.wellsfargo.com.

ANEXA 5 Wells Fargo — Rezultatele segmentului de afaceri

(Venituri/Cheltuieli în milioane USD, solduri medii în miliarde USD)

	2009		2008			
	Î1	FY	Î4	Q3	Q2	Î1
BANCARE COMUNITARIA						
Venitul net din dobânzi	8.497	20.542	5.296	5.293	5.235	4.718
Provizion pentru pierderi din credite	4.004	13.622	6.789	2.202	2.766	1.865
Venituri fără dobânzi	5.456	12.424	2.096	3.209	3.637	3.482
Cheltuieli fără dobândă	7.158	16.507	4.320	3.982	4.300	3.905
Venitul (pierderea) înainte de impozitul exp. (beneficia)	2.791	2.837	(3.717)	2.318	1.806	2.430
Cheltuiala cu impozitul pe venit	890	659	(1.606)	764	604	897
Venitul net (pierderea) b/ fără control interese	1.901	2.178	(2.111)	1.554	1.202	1.533
Mai puțin venit net din lipsa de control interese	62	32	(11)	14	18	11
Venit net (pierdere)	1.839	2.146	(2.100)	1.540	1.184	1.522

continued

EXHIBITUL 5 Wells Fargo—Rezultatele segmentului de afaceri—continuare

(Venituri/Cheltuieli în milioane USD, solduri medii în miliarde USD)

	2009		2008			
	Î1	FY	Î4	Q3	Q2	Î1
Împrumuturi medii	552,8	N / A	288,9	287,1	283,2	282,7
Active medii	801,3	N / A	466,0	452,3	439,9	431,8
Depozite medii de miez	538,0	N / A	260,6	252,8	251.1	246,6
BANCARE EN-GROS						
Venitul net din dobânzi	2.367	4.516	1.400	1.065	1.025	1.026
Provizion pentru pierderi din credite	545	1.115	414	294	246	161
Venituri fără dobânzi	2.540	3.685	515	631	1.388	1.151
Cheltuieli fără dobândă	2.531	5.282	1.251	1.329	1.358	1.344
Venitul înainte de cheltuielile cu	1.831	1.804	250	73	809	672
Cheltuiala cu impozitul pe venit	647	416	31	(30)	235	180
Venitul net (pierderea) b/ fără control interese	1.184	1.388	219	103	574	492
Mai puțin venit net din lipsa de control interese	4	11	4	—	(2)	9
Venitul net	1.180	1.377	215	103	576	483
Împrumuturi medii	271,9	N / A	124.2	116.3	107,7	100,8
Active medii	400,4	N / A	163,2	158.1	151,4	140,0
Depozite medii de miez	138,5	N / A	81	64.4	64,8	68.2
BOGAȚIE, BROKERAGE și SERVICII DE PENSIERE						
Venitul net din dobânzi	737	827	251	223	199	154
Provizion pentru pierderi din credite	25	302	293	3	4	2
Venituri fără dobânzi	1.902	1.839	417	458	481	483
Cheltuieli fără dobândă	2.219	1.992	512	498	497	485
Venitul înainte de cheltuielile cu	395	372	(137)	180	179	150
Cheltuiala cu impozitul pe venit	158	141	(52)	68	68	57
Venitul net (pierderea) b/ fără control interese	237	231	(85)	112	111	93
Mai puțin venit net din lipsa de control interese	(22)	—	—	—	—	—
Venitul net	259	231	(85)	112	111	93
Împrumuturi medii	46,7	N / A	16.5	15.9	14.8	13.7
Active medii	104,0	N / A	20,0	19.1	17.8	16.7
Depozite medii de miez	102,6	N / A	25.6	23.5	22.5	21.0
ALTE						
Venitul net din dobânzi	(225)	(742)	(223)	(200)	(181)	(138)
Provizion pentru pierderi din credite	(16)	940	948	(4)	(4)	—
Venituri fără dobânzi	(257)	(1.214)	(275)	(302)	(324)	(313)
Cheltuieli fără dobândă	(90)	(1.183)	(273)	(308)	(310)	(292)
Venitul înainte de cheltuielile cu	(376)	(1.713)	(1.173)	(190)	(191)	(159)
Cheltuiala cu impozitul pe venit	(143)	(614)	(409)	(72)	(73)	(60)
Venitul net (pierderea) b/ fără control interese	(233)	(1.099)	(764)	(118)	(118)	(99)

EXHIBITUL 5 Wells Fargo—Rezultatele segmentului de afaceri—continuare

continued

(Venituri/Cheltuieli în milioane USD, solduri medii în miliarde USD)

	2009	2008				
	Î1	FY	Î4	Q3	Q2	Î1
Mai puțin venitul net din interesele care nu controlează	—	—	—	—	—	—
Venit net (pierdere)	(233)	(1.099)	(764)	(118)	(118)	(99)
Împrumuturi medii	(15,8)	N / A	(15,7)	(15,1)	(14,2)	(13,3)
Active medii	(16,0)	N / A	(16,0)	(15,3)	(14,4)	(13,5)
Depozite medii de miez	(25,2)	N / A	(22,2)	(20,6)	(20,0)	(18,5)

Sursa: www.wellsfargo.com .

mari companii de servicii financiare." La suprafață, a patra și a cincea bancă ca marime în active par extrem de asemănătoare. Ambele erau super-regionale supradimensionate care nu păreau niciodată să aibă aspirații naționale. Ambele au pus accentul pe banca de consum în detrimentul creditării unor mari clienți instituționali. Ambele au fost construite pe o platformă de cultură puternică de vânzări și atenție la detalii în operațiuni.

Compania combinată rezultată a avut depozite totale de 787 de miliarde de dolari și active de 1,42 trilioane de dolari, mai mult decât dublând totalurile lui Wells Fargo din ambele puncte. Banca va opera peste 10.000 de locații și are în prezent 280.000 de angajați, deși se va preconiza reducerea personalului din cauza dublării forței de muncă și a funcțiilor.

La 31 decembrie 2008, afacerea a fost finalizată, creând, conform comunicatului de presă al lui Wells Fargo, „Cea mai extinsă companie de servicii financiare, de la coasta la coastă în sectorul bancar comunitar". Noua entitate a fost tranzacționată la Bursa de Valori din New York sub simbolul WFC; simbolul Wachovia WB a fost retras.

Viitorul

Prima jumătate a anului 2009 nu a fost bună cu industria bancară sau cu Wells Fargo. Moody's Investor Service a redus ratingul datoriei lui Wells Fargo cu două niveluri în cursul lunii ianuarie, invocând o poziție de capital „slăbită semnificativ" și probabilitatea ca activele Wachovia să afecteze câștigurile. Acțiunile și-au pierdut jumătate din valoare în ianuarie, scăzând la cel mai scăzut nivel din 1997. La 6 martie 2009, Wells Fargo și-a redus dividendul cu 85% la un nichel pe acțiune într-o mișcare de a-și consolida bilanțul.

Pe măsură ce intrăm în a doua jumătate a anului 2009, întrebarea cu care se confruntă conducerea Wells Fargo este cum să avanseze această mare bancă națională cu prezență internațională. Industria bancară a trecut printr-o tranziție uimitoare în ultimele șase luni. Investiție

ANEXA 6 Datele financiare cheie ale băncilor selectate 2006-2008 (miliarde USD)

	Wells Fargo			Citi			Bank of America		
	2008	2007	2006	2008	2007	2006	2008	2007	2006
Venituri	42.2	39.4	35.7	52,8	81,7	81,6	72,8	68.1	73,8
Venitul net	2.8	8	8.4	(27,7)	3.6	21.5	3.6	14.9	21.1
P/E (%)	14.6	12.7	14.3	—	40,8	13.1	10.7	12.5	11.6
RoA (%)	0,44	1,55	1,73	(1,28)	0,17	1.28	0,22	0,94	1.44
RoE (%)	4,79	17.12	19.52	(28,8)	2.9	18.8	1,80	11.08	16.27

Sursa: Rapoartele anuale 2007-2008 ale companiilor , cu excepția raportului P/E unde sursa este Morningstar.

EXHIBITUL 7 Wells Fargo versus rivali

Weels Fargo Bank of America Citigroup US Bancorp Medie în industrie

Capitalizarea pieței	130,52B	151,06B	25,89B	42,60B	19,63B
Angajatii	269.900	283.000	279.000	57.904	42,31K
Creștere trimestrial	106,20%	33,10%	68,00%	- 14,40%	11,70%
Venituri	42,84B	62,09B	34,69B	10.15B	7,98B
Opera Margini	21,64%	15,44%	- 57,85%	26,57%	23,69%
Venitul net	3,58B	3,47B	- 23,79B	1,46B	N / A
EPS	0,912	0,597	- 3.651	0,820	0,91

Sursa: Company *Form 10k* Reports și www.france.yahoo.com .

băncile au dispărut aproape. Marile bănci naționale au devenit mai mari, în timp ce băncile comunitare încă există pentru a satisface comunitățile locale. Toate băncile mai mari din lume încearcă să crească la nivel global. Lipsa reglementării astăzi a estompat produsele și serviciile oferite de bănci. Având în vedere recesiunea economică persistentă și schimbările din industria bancară, cum ar trebui să procedeze Wells Fargo Bank din punct de vedere strategic și operațional în următorii câțiva ani? Aceasta este întrebarea cu care se confruntă consiliul de administrație Wells Fargo și președintele și CEO-ul acestuia.

În iulie 2009, Wells Fargo a anunțat că firma își extinde semnificativ afacerea cu valori mobiliare pe care le-a moștenit în mare parte de la Wachovia. Înainte de 31 decembrie 2008, achiziția Wachovia, Wells Fargo practic nu a făcut afaceri cu valori mobiliare. Noua afacere de la Wells Fargo se va numi Wells Fargo Secuities și va începe să ofere consultanță în fuziuni, subscriere de acțiuni și obligațiuni, sindicate de împrumuturi și tranzacționare cu venit fix.

Wells Fargo are astăzi aproximativ 6.700 de sucursale bancare în aproximativ 40 de state. De asemenea, are peste 4.000 de birouri ipotecare și de finanțare a consumatorilor la nivel național și este unul dintre cei mai mari creditori de credite ipotecare rezidențiale din Statele Unite.

Cum ar trebui să se poziționeze Wells Fargo în viitor? Ar trebui să-și consolideze prezența de retail, să crească la nivel internațional sau să treacă în golul creat de dispariția băncilor de investiții? Acest caz oferă oportunitatea de a analiza viitorul industriei serviciilor financiare și de a dezvolta un plan pentru a poziționa Wells Fargo pentru a concura mai bine în această industrie în următorii câțiva ani.

Note de final

1. Autorii ar dori să mulțumească lui Alex Profis, asistentul absolvent al Dr. Donald Crooks la Colegiul Wagner, care a ajutat enorm la cercetarea pentru acest studiu de caz.

Gogoși Krispy Kreme (KKD) – 2009

John Burbridge

Coleman Rich
Universitatea Elon

KKD

www.krispykreme.com

La începutul lui 2009, Yahoo Finance a publicat o listă cu 15 firme care au o probabilitate mare de a intra în faliment în timpul anului. Krispy Kreme era pe listă. Anul fiscal 2009 al KKD s-a încheiat la 1 februarie 2009. La 5 iunie 2009, KKD a raportat o scădere cu 53% a câștigurilor sale din primul trimestru 2010, la 1,9 milioane USD, în scădere față de 4 milioane USD în anul precedent. Veniturile KKD au scăzut cu 9,9%, până la 93,4 milioane USD. Cu toate acestea, vânzările KKD pentru primul trimestru au crescut cu 2,1% la magazinele deținute de companie KKD, spre deosebire de magazinele francizate. Krispy Kreme are nevoie de un plan strategic clar pentru a supraviețui până în 2011 și mai departe, în timp ce concurează cu Dunkin' Donuts, Starbucks și chiar McDonald's.

Istorie

Deși Krispy Kreme (KKD) este percepută ca o instituție din Carolina de Nord, originile sale sunt în Louisiana și Kentucky. Fondatorul Krispy Kreme, Vernon Randolph, a lucrat la magazinul unchiului său din Paducah, Kentucky, când unchiul a cumpărat o rețetă secretă pentru a face gogoși de la cineva din Lake Charles, Louisiana. După ce a lucrat pentru unchiul său, Vernon a dus rețeta la Nashville, Tennessee, pentru a face parte dintr-o operațiune de pornire. După un timp relativ scurt, Vernon și-a vândut interesul în magazinul din Nashville și a deschis prima operațiune Krispy Kreme în Winston-Salem, Carolina de Nord, în 1937. Inițial, compania și-a vândut nuci de aluat magazinelor alimentare locale. Cu toate acestea, Vernon și-a dat seama rapid că există o piață directă și a început să vândă gogoșile sale fierbinți cu glazură clienților care veneau în locația Winston-Salem.

Ca urmare a succesului inițial din Carolina de Nord, Krispy Kreme a început să se extindă în tot sud-estul. Odată cu extinderea în anii 1950, procesul de fabricare a gogoșilor a fost transformat într-un proces complet mecanizat odată cu introducerea unui tăietor automat de aluat. O altă schimbare a fost introdusă în 1962, când un proces de extrudare a înlocuit tăierea.

În 1976, KKD a devenit o subsidiară deținută în totalitate de Beatrice Foods. Cu toate acestea, în 1982, un grup de francizați nemulțumiți de faptul că Krispy Kreme face parte dintr-o organizație mare a cumpărat afacerea înapoi de la Beatrice. Krispy Kreme și-a petrecut restul anilor 1980 extinzându-și și consolidându-și poziția în sud-estul Statelor Unite.

Pe măsură ce bursa a crescut la sfârșitul anilor 1990, ideea de a intra în bursă a intrigat conducerea Krispy Kreme. În 2000, Krispy Kreme a avut un mare succes în strângerea de capital semnificativ cu oferta sa publică inițială. La început, acțiunile au fost tranzacționate pe NASDAQ folosind simbolul ticker KREM. Din 17 mai 2001, Krispy Kreme este listată la Bursa de Valori din New York sub simbolul actual, KKD.

După ce a devenit public, Krispy Kreme a trecut printr-o perioadă de expansiune rapidă atât pe plan intern, cât și, într-o anumită măsură, pe plan internațional. Prețul acțiunilor s-a dublat de patru ori, iar oportunitățile păreau să se dovedească nesfârșite. Gogoașa fierbinte cu glazură de zahăr Krispy Kreme avea o mistică asociată cu ea. Krispy Kreme a devenit un brand fierbinte. Investitorii au urmărit drepturi exclusive de franciză pentru a deschide magazine în diferite părți ale țării. O franciză producătoare

gogoșile de înaltă calitate în stil sudic proaspăt coapte într-un cuptor observabil a fost un concept care a generat un mare interes. Oportunitățile pentru acest brand fierbinte păreau nesfârșite. KKD și-a deschis primul magazin în Canada în 2001. Până în 2004 Krispy Kreme opera și magazine în Australia și Coreea de Sud.

Anul 2004 a început o perioadă de declin abrupt pentru Krispy Kreme. La începutul acelui an, Krispy Kreme a anunțat că a ratat previziunile trimestriale privind câștigurile și a înregistrat prima pierdere. Compania a dat vina pe un public conștient de dietă care urmărește dieta Atkins cu conținut scăzut de carbohidrați pentru problemele sale. Prețul acțiunilor a scăzut de la 40 USD per acțiune la sub 10 USD.

Din 2005, Krispy Kreme a trecut printr-o perioadă de contracție. În Arizona și New Mexico, principalul francizat a depus faliment închizând toate magazinele Krispy Kreme. În 2008, un alt francizat a deschis câteva magazine în acele state. În 2006, Krispy Kreme a reziliat licența de franciză a Great Circle Family Foods, care opera 28 de magazine în California. În timp ce disputa a fost soluționată, Great Circle a depus faliment în capitolul 11 în 2007. Sheetz, un mare lanț de magazine de pe Coasta de Est și unul dintre cei mai mari clienți ai Krispy Kreme, a renunțat să cumpere gogoși în 2008, deoarece a decis să-și deschidă propria bucătărie. În cele din urmă, magazinele internaționale s-au micșorat cu magazinele din Canada și Hong Kong închise.

Aceste tendințe au afectat profitabilitatea companiei. În ultimii trei ani fiscali, KKD a înregistrat o pierdere din exploatare. Câștigurile trimestriale, deși în principal negative, au fost destul de neregulate. Anul 2008 a cunoscut mai multe vești proaste, cu toate câștigurile trimestriale negative.

Anexele 1 și 2 prezintă atât situațiile de venit, cât și bilanțurile din ultimii trei ani fiscali.

În 2006, artistul de schimbare Stephen Cooper a părăsit Krispy Kreme, iar Darryl Brewster a devenit CEO. Brewster a părăsit compania la începutul anului 2008. Poziția de CEO a fost ocupată de Jim Morgan, care continuă să fie președinte și astăzi. Krispy Kreme, însă, continuă să înregistreze vânzări în scădere în Statele Unite. Un public mai conștient de sănătate a avut tendința să se ferească de gogoșile glazurate, care au percepția a prea multe calorii și carbohidrați.

ANEXA 1 Declarația de venit pentru Krispy Kreme Donuts

	Perioada Ende<J 1 februarie 2009 (în mii)		
	1-feb-09	3-feb-08	28-ian-07
Venituri	**383.984 USD**	**429.319**	**461.195**
Cheltuieli de exploatare:	—	—	—
Cheltuieli directe de exploatare (cu excepția deprecierii și amortizării prezentate mai jos)	345.007	380.014	389.379
Cheltuieli generale si administrative	23.458	26.303	48.860
Cheltuiala cu amortizarea	8.709	18.433	21.046
Cheltuieli de depreciere și costuri de reziliere a contractului	548	62.073	12.519
Soluționarea litigiilor	—	(14.930)	15.972
Alte (venituri) și cheltuieli de exploatare, net	1.501	13	1.916
Venit din exploatare (pierdere)	4.761 USD	$(42.587)	(28.497)
Venituri din dobânzi	331	1.422	1.627
Cheltuiala cu dobanda	(10.679)	(9.796)	(20.334)
Pierdere la stingerea datoriilor	—	(9.622)	—
Capitaluri proprii în pierderi ale francizaților cu metoda	(786)	(933)	(842)
Alte venituri și (cheltuieli) neexploatare, net	2.815	(3.211)	7.021
Pierdere înainte de impozitul pe profit	(3.558) USD	$(64.727)	(41.025)
Proviziune pentru impozite pe venit	503	2.324	1.211
Pierdere netă	**(4.061) USD**	**$(67.051)**	**$(42.236)**

Source: www.krispykreme.com.

ANEXA 2 Bilanțurile Krispy Kreme (toate numerele în mii)

PERIOADA FINALA	1-feb-09	3-feb-08	28-ian-07
Active			
Active circulante			
Numerar și echivalente de numerar	35.538	24.735	36.242
Investiții pe termen scurt	—	—	—
Creante nete	20.770	26.764	64.227
Inventar	15.587	19.987	26.162
Alte active circulante	3.911	4.594	5.187
Total active circulante	**75.806**	**76.080**	**131.818**
Investiții pe termen lung	1.365	2.024	4.261
Imobiliare și echipamente	85.075	90.996	168.654
bunăvoință	23.496	23.496	28.094
Active necorporale	1.036	1.531	1.900
Amortizare acumulată	—	—	—
Alte Active	6.144	5.855	9.226
Taxe amânate pentru active pe termen lung	2.004	2.369	5.539
Active totale	**194.926**	**202.351**	**349.492**
Datorii			
Datorii curente			
Creanţe	27.816	30.630	133.140
Datorie pe termen scurt/curente pe termen	3.761	3.788	1.730
Alte datorii curente	8.039	8.800	—
Total datorii curente	**39.616**	**43.218**	**134.870**
Departamentul pe termen lung	97.449	75.156	105.966
Alte datorii	—	23.865	25.656
Cheltuieli de răspundere pe termen lung	106	3.488	4.038
Interes minoritar	—	—	—
Bunăvoință negativă	—	—	—
Total datorii	**137.171**	**145.727**	**270.530**
Capitaluri proprii			
Opțiuni de acțiuni diverse	—	—	—
Acțiuni preferate rambursabile	—	—	—
Stoc preferat	—	—	—
Stoc comun	361.801	355.615	310.942
Venituri reținute	(303.133)	(299.072)	(233.246)
Stoc de trezorerie	—	—	—
Surplus de capital	—	—	—
Alte capitaluri proprii	(913)	81	1.266
Total capitaluri proprii	**57.755**	**56.624**	**78.962**
Total pasive și SE	**194.926**	**202.351**	**349.492**

Sursa: www.krispykreme.com.

Divizii și operațiuni KKD

La 1 februarie 2009, la sfârșitul ultimului an fiscal, Krispy Kreme opera 523 de magazine în Statele Unite, Australia, Bahrain, Canada, Hong Kong, Indonezia, Japonia, Kuweit, Liban, Mexic, Filipine, Puerto Rico, Qatar, Arabia Saudită, Coreea de Sud, Emiratele Arabe Unite și Regatul Unit.

Există două tipuri de magazine Krispy Kreme. Din nou, de la 1 februarie 2009, există 281 de magazine din fabrică, cu 185 dintre aceste magazine situate în Statele Unite.

Magazinele din fabrică de obicei

conțin o linie de producție pentru prepararea gogoșilor, pe lângă o unitate de vânzare cu amănuntul. Ei pot produce între 4.000 și 10.000 de gogoși zilnic. Magazinele din fabrică susțin alte canale de vânzare, inclusiv alte magazine, pentru a pătrunde mai bine pe piață. Aceste alte canale de vânzare includ vânzările către magazine de proximitate, magazine alimentare, comercianți de masă și alte conturi de servicii alimentare și instituționale. Unele magazine din fabrică sunt denumite comisari, care se concentrează în principal pe deservirea celorlalte canale de vânzare. Pentru a face acest lucru, au capacități de producție mai mari. La 1 februarie 2009, existau 19 comisari în întreaga lume, dintre care șase operate de Krispy Kreme.

Al doilea tip de magazin KKD este magazinul satelit, care vinde gogoși și băuturi . Unele magazine satelit conțin ceea ce se numește magazin fierbinte, echipamente de încălzire a gogoșilor pentru cuptorul tunel, care permite consumatorului să aibă o experiență de gogoși fierbinte. Chiar și cu un magazin fierbinte, magazinele satelit sunt mult mai mici decât un magazin din fabrică. O altă formă de magazin prin satelit este formatul chioșc.

Anexa 3 prezintă numerele fiecărui magazin la sfârșitul ultimilor patru ani fiscali. Venitul KKD este generat din trei surse principale:

1. Magazine de companie, adică magazine deținute de Krispy Kreme (Magazine de companie). Veniturile sunt generate prin vânzări la sediu, adică clienții care vin fie la fabrică, fie la magazinul satelit sau prin promoții cu organizații comunitare. Se vând atât gogoși, cât și băuturi. Majoritatea vânzărilor în afara Statelor Unite sunt la sediu. Vânzările în afara sediului sunt, de asemenea, o sursă de venituri. Gogoșile de marca Krispy Kreme sunt vândute printr-o varietate de puncte de vânzare, cum ar fi supermarketuri și magazine. În aceste puncte de vânzare, gogoșile sunt așezate pe rafturi sau pe vitrine sau casete special concepute.

ANEXA 3 Numărul fiecărui tip de magazin la sfârșitul anilor fiscale 2009, 2008, 2007 și 2006

	La 1 februarie 2009	La 3 februarie 2008	La 28 ianuarie 2007	La 29 ianuarie 2006
De către Proprietar				
Magazine de companie	93	105	113	133
Magazine de franciză	430	344	282	269
Total la nivel de sistem	523	449	395	402
După Tip				
Magazine din fabrică				
Companie	83	97	108	128
Franciza	198	198	188	195
Total Factory Stores	281	295	296	323
Sateliți				
Companie	10	8	5	5
Franciza	232	146	94	74
Total de sateliți	242	154	99	79
Total la nivel de sistem	523	449	395	402
După Locație				
Magazine casnice				
Companie	93	100	107	127
Franciza	132	145	165	207
Total magazine interne	225	245	272	334
Magazine internaționale				
Companie	5	6	6	
Franciza	298	199	117	62
Total magazine	298	204	123	68
Total la nivel de sistem	523	449	395	402

2. Taxe de franciză și redevențe de la francizați (Franciză). Veniturile sunt generate prin colectarea taxelor de franciză și a redevențelor rezultate din vânzările produselor

Source: Krispy Kreme's 2009 *Form 10K.*

Krispy Kreme de către francizați.

3. Lanț de aprovizionare integrat vertical (KK Supply Chain). Lanțul de aprovizionare KK produce amestecuri de gogoși și, de asemenea, produce echipamente pentru prepararea gogoșilor, pe care toate magazinele din fabrică sunt obligate să le achiziționeze. KK Supply Chain operează, de asemenea, două centre de distribuție care furnizează magazine cu provizii. Lanțul de aprovizionare este, de asemenea, responsabil pentru achiziționarea materiilor prime necesare, care sunt în principal făină, zahăr și scurtătură . Alte ingrediente sunt achiziționate de pe diverse piețe de mărfuri.

Există patru unități de afaceri în cadrul KK Supply:

- Fabricarea amestecului. Toate amestecurile de gogoși brevetate sunt produse în Winston-Salem, Carolina de Nord. Toți francizații sunt obligați să utilizeze aceste mixuri proprietare. Pentru operațiunile internaționale, un concentrat este produs în Winston-Salem, expediat internațional și amestecat cu surse locale de aprovizionare.
- Echipamente. Krispy Kreme își fabrică echipamentele de preparare a gogoșilor, pe care toți francizații sunt obligați să le folosească. Linia de mașini poate produce de la 65 la 1.000 de duzini de gogoși pe oră. Mașinile mai mici, cum ar fi cuptoarele tunel utilizate în magazinele fierbinți, sunt vândute de Krispy Kreme, dar sunt fabricate de alții.
- Program de băuturi. Multe dintre băuturile achiziționate de la terți sunt furnizate de Krispy Kreme.
- Centre de distributie. Centrele de distribuție sunt situate în Winston-Salem și în zona Los Angeles. Aceste centre aprovizionează cu provizii magazinele interne și unele operațiuni internaționale.

Figura 4 prezintă veniturile și cheltuielile Krispy Kreme pe segmente de afaceri pentru ultimii trei ani fiscali.

EXHIBITUL 4 Krispy Kreme Donuts Venituri și cheltuieli segmentate

AN ÎNCHEIAT	1 februarie 2009	(in mii) 3 februarie 2008	28 ianuarie 2007
VENITURI PE AFACERI SEGMENT :			
Magazine de companie	265.890 USD	304.444 USD	326.199 USD
Franciza	25.537	22.958	21.075
Lanțul de aprovizionare KK	92.557	101.917	113.921
Venituri totale	388.984 USD	429.319 USD	461.195
CHELTUIELI DE MANAGEMENTUL			
Magazine de companie	268.098 USD	299.806 USD	307.635
Franciza	8.936	8.746	4.602
Lanțul de aprovizionare KK	67.973	71.462	77.142
Cheltuieli totale de exploatare	345.007 USD	380.014 USD	389.379
AMORTIZAREA ȘI CHELTUIELI DE			
Magazine de companie	6.402 USD	11.558 USD	15.979
Franciza	86	92	119
Lanțul de aprovizionare KK	1.019	5.586	3.469
Administrare corporativă	1.202	1.197	1.479
Amortizarea totală și cheltuieli cu amortizarea	8.709 USD	18.433 USD	21.046 USD

Source: Krispy Kreme Doughnuts Inc. *2009 Annual Report,* p. 34, 92.

Misiune și viziune

Filosofia actuală a companiei este orientată spre a continua să facă din nuca Krispy Kreme piesa centrală a afacerii și să dezvolte această afacere la nivel internațional. Se crede cu tărie că Krispy Kreme are un produs unic, o gogoașă proaspătă încălzită, cu un gust distinctiv. Misiunea și declarațiile de valori sunt următoarele:

Viziune

- Să fii lider global în gogoși și produse complementare, creând în același timp momente magice în întreaga lume.

Valori (cu recunoaștere către fondatorul nostru, Vernon Rudolph)

Noi credem . . .

- Consumatorii sunt sângele nostru vital, centrul gogoșii
- Nu există niciun substitut pentru calitatea serviciilor noastre pentru consumatori
- Prezentarea impecabilă este esențială oriunde se vinde Krispy Kreme
- Trebuie să producem un efort de echipă colaborativ, fără excelență
- Trebuie să aruncăm cea mai bună imagine posibilă în tot ceea ce facem
- Nu trebuie să ne mulțumim niciodată cu „al doilea bun”; ne respectăm angajamentele
- Trebuie să ne antrenăm echipa pentru rezultate din ce în ce mai bune

Concurenţă

Dunkin' Donuts

Cel mai formidabil concurent KKD este Dunkin' Donuts. Un alt competitor pentru gogoși este Tim Hortons, o firmă canadiană care are peste 3.400 de magazine, în principal în Canada, dar peste 500 de magazine în Statele Unite. Dunkin' Donuts, care face parte din Dunkin' Brands și este proprietate privată, are cel mai mare număr de magazine din industria de vânzare cu amănuntul a gogoșilor. Începând cu 2008, Dunkin' Donuts are un total de 6.395 de francizați naționali și 2.440 de locații internaționale în 31 de țări. Dunkin' Donuts este o cafenea cu produse de patiserie care folosește amestecul original de cafea creat de fondatorul său. Vânzările pot fi clasificate în două categorii: băuturile sau cafeaua reprezintă 60% din vânzări, iar produsele de patiserie sau gogoși, brioșe și covrigi reprezintă restul de 40% din vânzări.

Dunkin' continuă să crească vânzările prin extinderea ofertelor de meniu de produse de patiserie și prin alte canale de vânzare cu amănuntul pentru cafeaua în afara francizelor. Baza lor de clienți este extrem de loială mărcii Dunkin' Donuts. Sunt oameni muncitori care doresc doar o ceașcă de cafea și o gură rapidă pentru a putea trece la ziua de muncă. Dunkin' Donuts își are originea în Massachusetts și caută să crească în statele din sudul și vestul Statelor Unite și să se extindă în China. Pe lângă Dunkin' Donuts și Tim Hortons ca concurenți, există multe magazine și distribuitori de gogoși regionale și locale.

Starbucks

Recent, a existat o creștere a cafenelelor precum Starbucks, Caribou Coffee și Java City și a magazinelor de înghețată care vând toate gogoși și alte produse coapte. Cel mai bun dintre acestea este Starbucks. Acest comerciant cu amănuntul de cafea de specialitate are peste 176.000 de angajați în 9.217 magazine operate de companie și 7.463 magazine cu amănuntul licențiate din întreaga lume. Compania nu este cunoscută doar pentru cafeaua, ci și pentru produsele de marcă vândute prin mai multe canale de vânzare cu amănuntul din întreaga lume. Unele dintre aceste produse includ înghețată, lichior de cafea, ceaiuri și cafea instant. La fel ca Dunkin' Donuts, Starbucks are o puternică loialitate față de produsele sale de calitate. Starbucks, care are mai puține oferte de mâncare decât Dunkin' Donuts, caută să valorifice crearea unei „Experiențe Starbucks”, care nu numai că oferă o atmosferă confortabilă pentru a savura o ceașcă de cafea, dar și răsplătește clienții pentru loialitatea lor prin programul Starbucks Rewards.

Krispy Kreme își vinde și gogoșile în marile magazine de vânzare cu amănuntul. Prin urmare, este, de asemenea, în competiție cu orice companie care vinde produse de patiserie în supermarketuri, convenienţă

ANEXA 5 Vânzări de gogoși pentru anul calendaristic 2007

Gogoși 2007		
Top 10 mărci de gogoși (pentru cele 52 de săptămâni care se încheie la 4 noiembrie 2007)		
Nume de marcă	Vânzări de dolari	Vânzări unitare
Krispy Kreme	130.409.808 USD	42.774.572
Etichetă privată	88.304.008 USD	38.358.984
a lui Entenmann	85.233.104 USD	25.656.796
Hostess Donettes	83.839.496 USD	36.445.068
Softees lui Entenmann	33.668.032 USD	10.643.769
Micuța Debbie	30.860.856 USD	24.837.084
Pop'em-urile extreme ale lui	17.163.728 USD	5.244.544
Gazda	17.089.810 USD	5.745.155
Merita	13.363.270 USD	6.303.118
Pasăre Albastră	11.534.341 USD	8.092.483

Sursa: Baking Management (ianuarie 2008): 10.

magazine, comercianți de masă și alte unități de vânzare cu amănuntul. Dolly Madison, Entenmann's, Hostess și mărcile regionale sunt concurenți ai Krispy Kreme pe acest canal de marketing.

Figura 5 prezintă vânzările de gogoși pentru anul calendaristic 2007 pentru Krispy Kreme și concurenți.

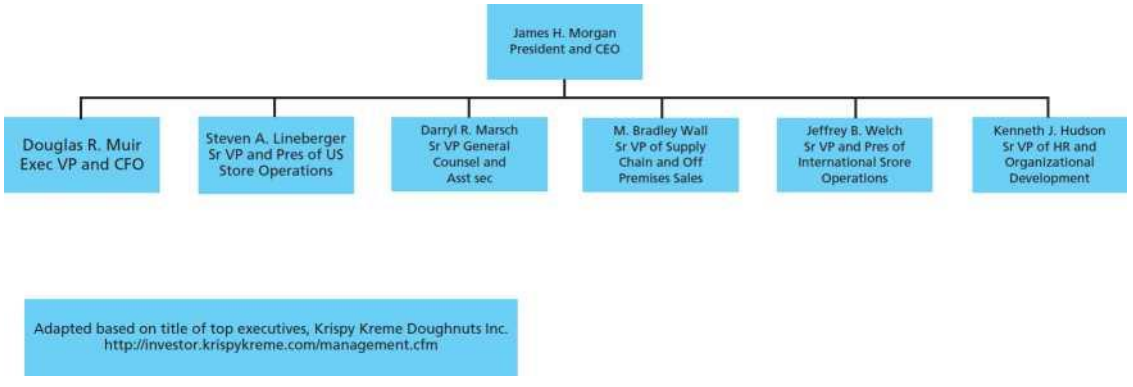
Deși Krispy Kreme are 20 de produse diferite de gogoși, oferta de semnătură este gogoașa glazurată fierbinte. De la origini, Krispy Kreme a comercializat nu numai aluatul, ci și faptul că consumul unei astfel de gogoși este o experiență unică. De asemenea, Krispy Kreme a îmbunătățit experiența, oferind clienților săi posibilitatea de a vedea gogoșile produse în multe magazine.

Anexa 6 prezintă organigrama Krispy Kreme.

Operațiuni

Principalele operațiuni asociate cu Krispy Kreme sunt magazinele sale. Pentru fiecare magazin, indiferent dacă este deținut de Krispy Kreme sau de un francizat, există specificații și modele uniforme. Aceste specificații și design includ produse, canale de vânzare adecvate, ambalaje, semnalizare, utilizarea logo-urilor și mărcilor comerciale, marketing și publicitate, precum și mobilierul și accesoriile . După cum se vede, Krispy Kreme controlează imaginea proiectată în toate magazinele.

ANEXA 6 Organigrama Krispy Kreme



Source: Based on information in Krispy Kreme's 2009 *Form 10K.*

Toate magazinele trebuie să aibă un sistem specific de punct de vânzare (POS). Pe lângă faptul că oferă capacitatea de a gestiona vânzările la sediu, sistemul POS oferă sediu și permite magazinelor să comunice între ele. Sediul central din Winston-Salem preia informațiile despre vânzări din sistemul POS și modificările de preț pot fi descărcate în sistemul POS dintr-un magazin.

Krispy Kreme are, de asemenea, un sistem de planificare a resurselor întreprinderii (ERP) care sprijină atât nevoile financiare, cât și de operare ale organizației. În sistemul ERP este încorporat un depozit de date care acceptă și magazinele companiei și lanțul de aprovizionare KK. Unitatea de producție a mixurilor este în Winston-Salem. Krispy Kreme deschisese o fabrică în Effingham, Illinois, dar a închis-o în ianuarie 2008. Rezultatul a fost o consolidare totală a producției de mixuri la Winston-Salem.

Fabricarea amestecului este esențială pentru a susține calitatea înaltă a gogoșilor Krispy Kreme. Pentru a asigura o calitate înaltă, au fost instituite următoarele:

1. Pentru a asigura prospețimea, se primesc în mod regulat camioane cu ingrediente principale,
2. Fiecare transport de ingrediente primite este testat și
3. Fiecare lot de amestec este testat.

Pe lângă producția de amestecuri, Krispy Kreme produce și echipamentele principale de preparare a gogoșilor. Francizații sunt obligați să utilizeze astfel de echipamente.

Cele două centre de distribuție principale sunt situate în Winston-Salem și în zona Los Angeles. Diferitele tipuri de magazine sunt deservite prin aceste centre.

Probleme globale

Piețele din afara Statelor Unite sunt o sursă excelentă de creștere pentru KKD. În ultimul an fiscal, Krispy Kreme a înregistrat o creștere netă de 94 de magazine internaționale noi, în timp ce a înregistrat o pierdere netă de 20 de magazine în Statele Unite. O mare parte din această expansiune are loc în Orientul Mijlociu și Asia. Motivul pentru extinderea în aceste zone este demografia lor favorabilă, nivelurile relativ ridicate ale consumului de produse dulci și acceptabilitatea mărcilor occidentale. Începând cu 3 februarie 2008, KKD plănuia să deschidă încă 170 de magazine în anul fiscal 2009 și ulterior.

Riscuri viitoare

Krispy Kreme a raportat recent că francizații săi s-au consolidat și ar putea deschide încă 160 de magazine noi la nivel internațional în 2010 și mai departe, recunoscând, în același timp, că francizații săi autohtoni se confruntă în continuare cu probleme financiare. Această strategie internațională este în concordanță cu anunțurile anterioare. Cu toate acestea, întrebările cheie rămân încă. Poate Krispy Kreme să supraviețuiască? Care ar trebui să fie strategia sa de redresare?

Referințe

Anderson, J. Richard. „Lecții de la Krispy Kreme.” *Journal of Business Case Studies* 4, nr. 4 (2008).

Duff, Cynthia. „Krispy Kreme Donuts Inc.—2004.” În *Management strategic*, ed. Fred David (New York: McGraw-Hill, 2005).

„Dunkin’ Brands, profilul companiei.” *Monitor de date.* Reproducere în Business Source Premier EBSCOhost, Belk Library. Elon, NC: Universitatea Elon, 2008.

Gutierrez, BM „Luptele lui Krispy Kreme caută în străinătate oportunități de creștere.” *The Business Journal of the Greater Triad Area* (5 septembrie 2008).

http://banker.thomsonib.com http://en.wikipedia.org/wiki/Krispy_Kreme http://finance.yahoo.com/news/15-Companies-That-Might-Not-usnews-14279875.html http://www.krispykreme.com

„CEO-ul Krispy Kreme a demisionat; A fost numit noul director executiv.” *The Business Journal of the Greater Triad Area* (7 ianuarie 2008) .

Krispy Kreme *10-K* pentru anul fiscal încheiat la 3 februarie 2008. Winston-Salem, NC: Krispy Kreme.

Krispy Kreme *10-K* pentru anul fiscal încheiat la 1 februarie 2009. Winston-Salem, NC: Krispy Kreme.

„Krispy Kreme va deschide magazine în China.” *The Business Journal of the Greater Triad Area* (9 octombrie 2008).

O'Daniel, A. „Găuri mari de umplut: Întrebări și răspunsuri cu Jim Morgan de la Krispy Kreme.” *The Business Journal of the Greater Triad Area* (30 ianuarie-5 februarie 2009): 9.

O'Sullivan, K. „Kremed! Ascensiunea și căderea lui Krispy Kreme este o poveste de avertizare despre ambiție, lăcomie și lipsă de experiență.” *Revista CFO* (1 iunie 2005).

Reuters. „UPDATE 1 — „Krispy Kreme poate deschide 160 de magazine internaționale în 2010, dincolo.” (17 aprilie 2009).

Shepherd, L. „Krispy Kreme speră să încingă vânzările cu înghețată”. *USA Today* (21 septembrie 2008).

Starbucks Corporation, Profilul companiei. *Monitor de date.* Reproducere în Business Source Premier EBSCOhost, Belk Library. Elon, NC: Universitatea Elon, 2009.

Starbucks Corporation - 2009

Universitatea de Stat Sharynn Tomlin Angelo

SBUX

www.starbucks.com

Acum vă puteți trezi să simțiți mirosul celor 4 USD pe ceașcă de cafea de la Starbucks. Dar McDonald's difuzează acum un anunț care spune: „Cafea de 4,00 USD este proastă", în timp ce firma atacă Starbucks din întreaga lume cu cafeaua sa de 1,00 USD (și mai puțin). Starbucks are nevoie de o strategie clară pentru a compensa noile atacuri ale McDonald's care încearcă să atragă toți clienții Starbucks.

În iulie 2009, Starbucks a început să măcine cafeaua de fiecare dată când se prepară o oală nouă, în loc să măcine cafeaua doar dimineața. Starbucks vrea ca clienții să simtă mirosul de cafea toată ziua. Această schimbare face parte din efortul companiei de a revigora „experiența Starbucks " în fața concurenței grele din partea McDonald's, 7-Eleven și Dunkin' Donuts. Pe 15 iunie 2009, 7-Eleven a început să lanseze cafea cu gheață la cele 5.000 de ghișee de băuturi self-service din Statele Unite. Cafeaua cu gheață a devenit o băutură foarte populară în Statele Unite, în special în rândul femeilor și adolescentelor. Cafeaua cu gheață este în mod clar o băutură feminină, potrivit multor analiști, poate pentru că are un conținut scăzut de calorii și o mare cofeină. Pentru a valorifica această tendință, Starbucks a vândut o cafea cu gheață de 16 uncii pentru 1,95 USD în prima jumătate a anului 2009.

Pentru al treilea trimestru din 2009, Starbucks a raportat câștiguri de 151,5 milioane USD comparativ cu o pierdere de 6,7 milioane USD în anul precedent. Howard Schultz, CEO-ul Starbucks, spune că expunerea mass-media cu privire la produsele de cafea McDonald's față de Starbucks a ajutat de fapt firma sa creând „conștientizare fără precedent pentru categoria de cafea în general".

Istorie

Starbucks a fost fondat în 1971 de Gordon Bowker, Jerry Baldwin și Zev Siegl, care și-au unit forțele pentru a deschide o cafenea în Seattle, Washington. Până în 1972, odată cu succesul primului magazin, au deschis un al doilea magazin în University Village, Washington. Afacerea sa en-gros, care vindea cafea în principal restaurantelor locale, și-a schimbat numele în Caravali, din cauza îngrijorării că numele Starbucks va fi pătat de comercianții cu amănuntul care vindeau taxa de cafea după expirarea termenului de valabilitate. În următorii 10 ani, afacerea sa extins la cinci magazine și l-a angajat pe Howard Schultz să gestioneze vânzările și marketingul cu amănuntul.

Până în 1993, compania sa aventurat pe piața de pe Coasta de Est din Washington, DC și a intrat într-o afacere cu Barnes & Noble pentru a-și vinde cafeaua la magazinele vânzătorului de librări. În acest moment, compania avea licență pentru 12 magazine și opera 260 de facilități deținute de companie, cu venituri care ajungeau la 176,5 milioane USD și câștiguri nete de 8,3 milioane USD.

Starbucks a deschis 200 de magazine noi în afara Statelor Unite în anul 2000, dintre care 150 în regiunea Asia-Pacific, și a deschis primele magazine în Dubai și Hong Kong, iar cele 100 magazine atât în Japonia, cât și în Regatul Unit. În anul următor, Starbucks a deschis un magazin în Zurich, Elveția, marcând prima sa aventură în Europa continentală.

Starbucks a cunoscut primul eșec în 2002, când operațiunea sa din Japonia a înregistrat o pierdere de 3,9 milioane de dolari, în ciuda unei creșteri de 15% a veniturilor și a 108 noi deschideri de magazine , iar primele locații cu performanță scăzută au fost închise. Dar nedescurajată de acest lucru, expansiunea internațională a continuat, deoarece Starbucks și-a deschis primul magazin în Turcia și a achiziționat 129 de cafenele cele mai bune din

Seattle, precum și anumite drepturi de distribuție angro. În următorii doi ani, obiectivul său de expansiune pe termen lung în SUA a fost stabilit la 50%, iar Starbucks a anunțat că va deschide în cele din urmă 15.000 de magazine naționale și

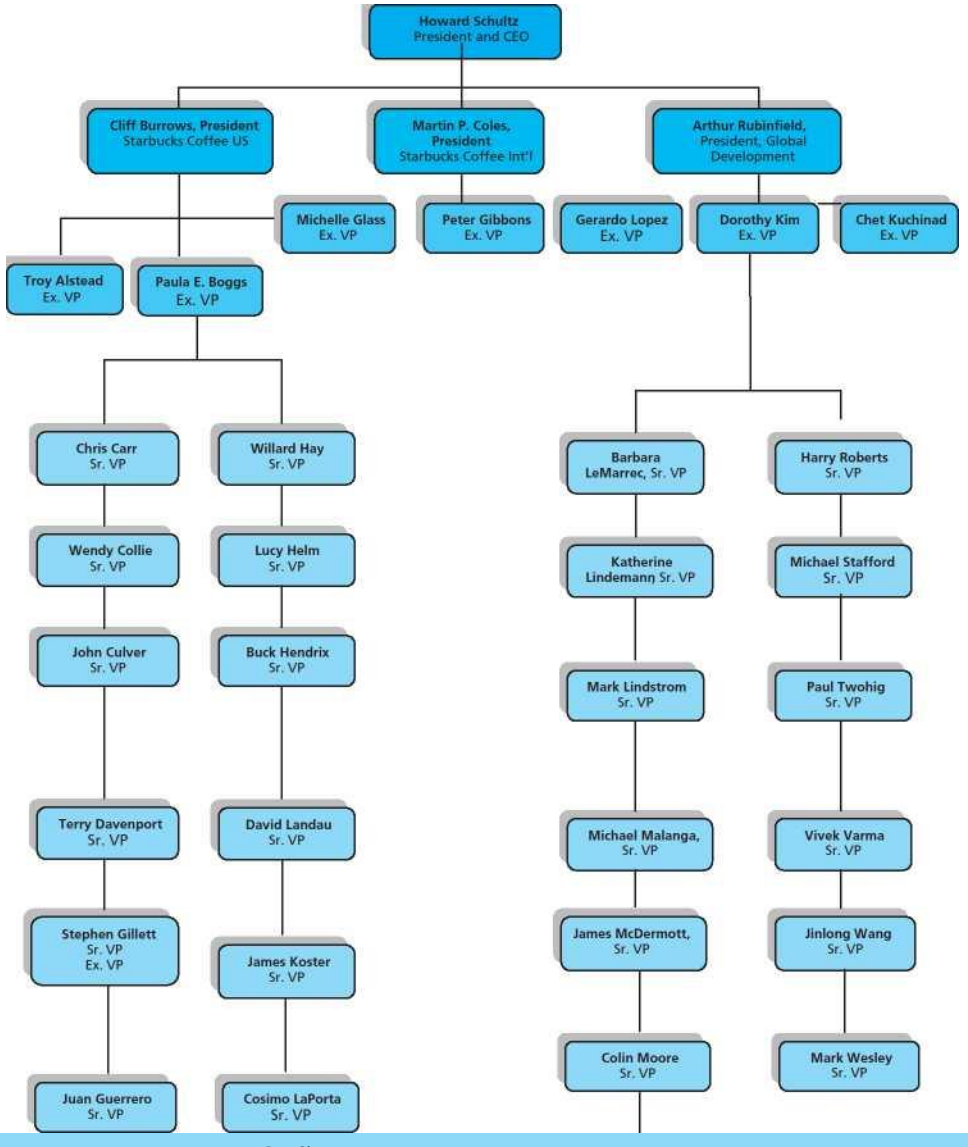
30.000 în întreaga lume. Cu toate acestea, apoi recesiunea economică mondială a lovit în 2007 și, în același timp, McDonald's a intrat în afacerile cu cafea. Starbucks a închis 600 de magazine cu performanțe slabe în Statele Unite în 2008 și intenționează să deschidă doar aproximativ 200 de magazine noi în 2009.

Structura, Misiune, Viziune

Organigrama Starbucks este prezentată în Anexa 1.

Într-o declarație scurtă, succintă, viziunea este „A inspira și a hrăni spiritul uman – o persoană, o ceașcă și un cartier la un moment dat". Compania detaliază în continuare enunțând următoarele principii directoare:

ANEXA 1 Organigrama Starbucks



Sursa: www.starbucks.com.

Cafeaua noastră
Mereu a fost și va fi mereu despre calitate. Suntem pasionați de aprovizionarea etică a celor mai bune boabe de cafea, de prăjirea lor cu mare grijă și de îmbunătățirea vieții oamenilor care le cultivă. Ne pasă profund de toate acestea; munca noastră nu este niciodată terminată.

Partenerii noștri
Ne spunem parteneri, pentru că nu este doar un job, este pasiunea noastră. Împreună, îmbrățișăm diversitatea pentru a crea un loc în care fiecare dintre noi poate fi noi înșine. Ne tratăm întotdeauna unul pe altul cu respect și demnitate. Și ne ținem unii pe alții de acest standard.

Clienții noștri
Când suntem pe deplin implicați, ne conectăm cu clienții noștri, râdem și întărim viața clienților noștri, chiar dacă doar pentru câteva momente. Sigur, începe cu promisiunea unei băuturi perfect făcute, dar munca noastră merge mult dincolo de asta. Este într-adevăr o legătură umană.

Magazinele noastre
Când clienții noștri simt acest sentiment de apartenență, magazinele noastre devin un refugiu, o pauză de grijile de afară, un loc în care te poți întâlni cu prietenii. Este vorba despre bucurie cu viteza vieții – uneori lent și savurat, alteori mai rapid. Întotdeauna plin de umanitate.

Cartierul nostru
Fiecare magazin face parte dintr-o comunitate și ne luăm în serios responsabilitatea de a fi vecini buni. Vrem să fim invitați oriunde facem afaceri. Putem fi o forță pentru acțiuni pozitive - reunirea partenerilor noștri, clienții și comunitatea pentru a contribui în fiecare zi. Acum vedem că responsabilitatea noastră – și potențialul nostru de bine – este și mai mare. Lumea se uită la Starbucks pentru a stabili noul standard, încă o dată. Vom conduce.

Acționarii noștri
Știm că, pe măsură ce livrăm în fiecare dintre aceste domenii, ne bucurăm de tipul de succes care îi răsplătește pe acționarii noștri. Suntem pe deplin responsabili pentru a corecta fiecare dintre aceste elemente, astfel încât Starbucks – și toți cei pe care îi atinge – să poată rezista și să prospere. [1]

Facilități companiei

Marketing

Starbucks se străduiește să ridice sarcina simplă de a bea cafea la un nou nivel, punctele sale de vânzare cu amănuntul fiind văzute ca un loc pentru socializare, relaxare și reflecție. Magazinele sale sunt concepute pentru a face clienții confortabili. Starbucks oferă, de asemenea, prize electrice și, în unele magazine, acces wireless, pentru clienții care ar putea avea nevoie să-și folosească playerele MP3 sau laptopurile. În plus, au introdus cardul Starbucks cu speranța de a consolida loialitatea clienților prin îmbunătățirea serviciului.

Cercetarea și dezvoltarea sunt în mod constant în căutarea noilor produse și servicii care sunt atât la modă, cât și stabile. Produsele Starbucks pot fi găsite în magazine, magazine alimentare, magazine universale, cinematografe, afaceri, școli și chiar aeroporturi. Ca răspuns la vremurile economice recente, compania a ajustat, de asemenea, prețurile la unele dintre produsele sale cele mai populare, într-un efort de a arăta receptivitate față de consumatorul mai atent la buget. Starbucks se bazează mai mult pe publicitatea de imagine decât pe publicitatea tradițională. O parte a acestei imagini este modul în care clientul vede nu numai punctul de vânzare cu amănuntul, ci și cât de responsabilă este compania față de comunitățile și angajații lor. Starbucks este evaluat de ten *Fortune* drept unul dintre cele mai bune 10 locuri de muncă. [2] Starbucks încurajează, de asemenea, utilizarea site-ului său Web unde clienții pot să-și înregistreze cardurile Starbucks, să primească informații nutriționale despre produsele Starbucks, să facă cumpărături online, să caute cariere și multe altele.

Poziția financiară

Declarațiile de venit și bilanțurile Starbucks prezentate în Anexele 2 și 3 arată o creștere continuă a veniturilor, dar o scădere cu 47% a câștigurilor într-un an. Pentru cele 26 de săptămâni încheiate în martie 2009, veniturile Starbucks au scăzut cu 7%, până la 4,95 miliarde USD, iar venitul net a scăzut cu 72%, până la 89,3 milioane USD. Moody's Investors Service a retrogradat recent ratingurile de credit ale Starbucks.

Obiective pentru anul fiscal 2009

Starbucks se așteaptă să adauge aproximativ 20 de magazine noi la baza sa globală de

magazine în anul fiscal 2009. Acest plan include închiderea a aproximativ 425 de magazine operate de companie în Statele Unite și adăugarea a aproximativ 60 de magazine operate de companie la nivel internațional. Compania intenționează să deschidă aproximativ 65 de magazine net noi licențiate în Statele Unite și aproximativ 320 de magazine net noi licențiate la nivel internațional. Cheltuielile de capital pentru anul fiscal 2009 sunt de așteptat să rămână neschimbate, la aproximativ 600 milioane USD.

Segmente

Starbucks are trei segmente de operare raportabile: Statele Unite ale Americii, International și Global Consumer Products (CPG).

STATELE UNITE Operațiunile din SUA reprezintă 80% din veniturile totale din retail operate de companie, 55% din veniturile totale din specialități și 76% din veniturile totale nete.

ANEXA 2 Declarația de venit Starbucks (valori în 000)

PERIOADA FINALA	28-Sep-08	30-Sep-07	1-oct-06
Venitul total	10.383.000 USD	9.411.497	7.786.942
Costul veniturilor	4.645.300	3.999.124	3.178.791
Profit Brut	**5.737.700**	**5.412.373**	**4.608.151**
Cheltuieli de exploatare			
Cercetare Dezvoltare	—	—	—
Vand General si Administrativ	4.531.200	3.999.274	3.420.925
Nerecurente	153.300	-	(93.937)
Alte	549.300	467.160	387.211
Cheltuieli totale de exploatare	—	—	—
Venit sau pierdere din exploatare	**503.900**	**945.939**	**893.952**
Venituri din operațiuni continue			
Total Alte Venituri/Cheltuieli Net	9.000	2.419	12.291
Câștigurile înainte de dobânzi și impozite	512.900	1.056.364	906.243
Cheltuiala cu dobanda	53.400	—	—
Venit înainte de impozitare	459.500	1.056.364	906.243
Cheltuiala cu impozitul pe venit	144.000	383.726	324.770
Interes minoritar	—	—	—
Venitul net din operațiuni continue	315.500	672.638	581.473
Evenimente nerecurente			
Operațiuni întrerupte	—	—	—
Obiecte extraordinare	—	—	—
Efectul modificărilor contabile	—	—	(17.214)
Alte articole	—	—	—
Venitul net	**315.500 USD**	**672.638 USD**	**564.259 USD**

Sursa: www.starbucks.com

ANEXA 3 Bilanțul Starbucks (valori în 000)

PERIOADA FINALA	28-Sep-08	30-Sep-07	1-oct-06
Active circulante			
Numerar și echivalente de numerar	269.800	281.261	312.606
Investiții pe termen scurt	52.500	157.433	141.038
Creante nete	563.700	417.378	313.048
Inventar	692.800	691.658	636.222
Alte active circulante	169.200	148.757	126.874
Total active circulante	**1.748.000**	**1.696.487**	**1.529.788**
Active pe termen lung			
Investiții pe termen lung	374.000	279.868	224.904
Mijloace fixe	2.956.400	2.890.433	2.287.899
bunăvoință	266.500	215.625	161.478
Active necorporale	66.600	42.043	37.955
Alte Active	261.100	219.422	186.917
Active totale	**5.672.600**	**5.343.878**	**4.428.941**
Datorii curente			
Creanțe	955.100	1.147.643	1.002.932
Datorie pe termen scurt/porțiune a datoriilor pe termen lung	713.700	711.023	700.762
Alte datorii curente	520.900	296.900	231.926
Total datorii curente	**2.189.700**	**2.155.566**	**1.935.620**
Datorie pe termen lung	549.600	550.121	1.958
Alte datorii	120.200	65.086	48.215
Cheltuieli de răspundere amânate	303.900	271.736	203.903
Interes minoritar	18.300	17.252	10.739
Total datorii	**3.181.700**	**3.059.761**	**2.200.435**
Capitaluri proprii			
Acțiuni comune	700	738	756
Surplus de capital	39.400	39.393	39.393
Venituri reținute	2.402.400	2.189.366	2.151.084
Alte capitaluri proprii	48.400	54.620	37.273
Capitalul propriu total	**2.490.900**	**2.284.117**	**2.228.506**
Total datorii și capitaluri proprii	**5.672.600**	**5.343.878**	**4.428.941**
	USD	**USD**	**USD**

Sursa: www.starbucks.com.

pentru anul fiscal 2008. Operațiunile din SUA vând cafea și alte băuturi, alimente complementare, cafea integrală și echipamente și mărfuri pentru prepararea cafelei, în principal prin magazinele de vânzare cu amănuntul administrate de companie. Operațiunile de specialitate din Statele Unite includ magazine de vânzare cu amănuntul licențiate și conturi de servicii alimentare. La sfârșitul anului fiscal 2008, segmentul SUA a raportat venituri totale de 7.877 milioane USD, cu un venit din exploatare de 528,1 milioane USD. Veniturile din comerțul cu amănuntul operate de companie au crescut în principal datorită deschiderii a 445 de noi magazine de vânzare cu amănuntul operate de companie în anul fiscal 2008, dar au fost parțial compensate de o scădere cu 5% a vânzărilor de magazine comparabile pentru aceeași perioadă. Afacerile cu amănuntul administrate de companii din SUA au continuat să se deterioreze. Veniturile din licențiere au crescut în principal datorită vânzărilor mai mari de produse și veniturilor din redevențe ca urmare a deschiderii a 438 de noi magazine de vânzare cu amănuntul licențiate în ultimele 12 luni.

Pentru al doilea trimestru al anului fiscal 2009, veniturile totale nete din SUA au fost de 1,8 miliarde de dolari, o scădere de 131,5 milioane de dolari sau 6,8 la sută, din cauza scăderii veniturilor din magazinele de vânzare cu amănuntul operate de companie. Vânzările din magazinele comparabile din SUA au scăzut cu 8%, din cauza unei scăderi de 5% a numărului de tranzacții și a unei scăderi de 3% a valorii medii pe tranzacție. Veniturile din specialități au scăzut cu 3,9 la sută, până la 202,6 milioane de dolari, ca urmare a veniturilor mai mici din sectorul alimentar. Segmentul din SUA a produs un venit din exploatare de 90,6 milioane de dolari, comparativ cu 193,9 milioane de dolari pentru aceeași perioadă a unui an în urmă. Marja operațională a fost de 5,0 la sută din veniturile aferente pentru al doilea trimestru fiscal 2009, comparativ cu 10,0 la sută în perioada corespunzătoare a anului fiscal 2008. Această scădere a fost determinată de cheltuielile de restructurare de 106,8 milioane USD înregistrate în perioada respectivă. [3]

INTERNAȚIONAL Operațiunile internaționale ale Starbucks reprezintă restul de 20% din veniturile din comerțul cu amănuntul operate de companie și 21% din veniturile totale din specialități, precum și 20% din veniturile totale nete pentru anul fiscal 2008. Operațiunile internaționale vând cafea și alte băuturi, alimente complementare, cafea integrală și echipamente și mărfuri pentru prepararea cafelei prin intermediul piețelor comerciale, din Canada și din alte nouă piețe operate de companii din Regatul Unit. Operațiunile de specialitate din Internațional includ în principal operațiuni de licențiere a magazinelor de vânzare cu amănuntul în aproape 40 de țări și conturi de servicii alimentare, în principal în Canada și Japonia. Multe dintre operațiunile internaționale ale Starbucks sunt în stadii incipiente de dezvoltare care necesită o organizație de sprijin mai extinsă în raport cu nivelurile actuale de venituri și venituri din exploatare din Statele Unite. [4]

Veniturile din comerțul cu amănuntul operate de companie au crescut datorită deschiderii a 236 de noi magazine de vânzare cu amănuntul operate de companie în ultimele 12 luni, ratelor de schimb valutare favorabile, în principal pe dolarul canadian, și creșterii comparabile a vânzărilor în magazine de 2% pentru anul fiscal 2008. În al patrulea trimestru al anului fiscal 2008, veniturile din comerțul cu amănuntul operate de companie au crescut cu o rată mai mică a vânzărilor de 12% față de anul 2008. au rămas constante comparativ cu același trimestru din anul fiscal 2007, ambele cauzate de încetinirile din Regatul Unit și Canada, din cauza slăbirii economiei globale. Veniturile din specialitate au crescut în principal datorită vânzărilor mai mari de produse și a veniturilor din redevențe din deschiderea a 550 de noi magazine de vânzare cu amănuntul licențiate în ultimele 12 luni. [5]

Veniturile nete totale internaționale au fost de 433,7 milioane de dolari pentru cele 13 săptămâni încheiate la 29 martie 2009, în scădere cu 59,7 milioane de dolari sau cu 12,1 la sută, comparativ cu aceeași perioadă a anului trecut, în principal din cauza impactului unui dolar american mai puternic față de lira sterlină și dolarul canadian. De asemenea, la scăderea veniturilor internaționale a contribuit și o scădere cu 3% a vânzărilor în magazine comparabile, ca urmare a scăderii cu 2% a numărului de tranzacții și a unei scăderi cu 1% a valorii medii pe tranzacție. Piețele din Marea Britanie și Canada au raportat vânzări comparabile negative la magazine pentru trimestrul. Venitul operațional internațional a scăzut la 6,0 milioane USD pentru al doilea trimestru al anului 2009, față de 17,8 milioane USD pentru aceeași perioadă a anului în urmă. [6]

PRODUSE GLOBALE DE CONSUM (CPG) După cum se indică în Anexa 4, segmentul CPG al Starbucks reprezintă 24% din veniturile totale din specialități și 4% din veniturile totale nete pentru anul fiscal 2008. Operațiunile CPG vând o selecție de taxe de cafea măcinată și boabe întregi, precum și o selecție de ceaiuri Tazo premium prin acorduri internaționale și de licențiere din SUA. Operațiunile CPG produc și vând, de asemenea, băuturi gata de băut, care includ, printre altele, băuturi Frappuccino îmbuteliate, băuturi espresso DoubleShot de la Starbucks și ceașcă de cafea rece Discoveries, precum și înghețate super-premium Starbucks și lichioruri de cafea și smântână Starbucks, prin parteneriatele și acordurile sale de comercializare și distribuție. [7]

Veniturile nete totale ale Grupului Global Consumer Products au scăzut cu 2

procente, până la 94,8 milioane USD pentru al doilea trimestru al anului fiscal 2009, în principal datorită marjei mai mici la vânzările de cafea ambalată ca urmare a reducerilor, precum și volumului mai mic al comerțului. [8]

ANEXA 4 Date financiare pe segmente

Segmentați datele financiare în funcție de categorie de produs—2008 (milioane)

	NE	Internaţional	CPG
Venituri nete			
Retail operat de companie	6997,7	1774,2 USD	
Specialitate:			
Licențiere	504,2	274,8	392,6
Serviciu alimentar	385,1	54.4	
Venituri nete totale	7887,0	2103,4	392,6
Venitul din exploatare	528,1	110,0	205,3

Sursa: Starbucks, *Raport anual* (2008).

Concurenţă

Dunkin' Donuts

Cunoscuți în principal pentru gogoși proaspete, Dunkin' Donuts concurează direct cu Starbucks prin adăugarea de cafea de marcă atât în magazinele lor, cât și în poveștile de băcănie. Dunkin' este un francizor privat, multiconcept cu servicii rapide, cu peste 13.000 de locații în peste 40 de țări, inclusiv lanțurile sale populare Dunkin' Donuts și Baskin-Robbins. Având peste 7.900 de magazine în 30 de țări (dintre care 5.800 în America de Nord), Dunkin' este cel mai important lanț de magazine de gogoși din lume. Baskin-Robbins este un vânzător principal de înghețată și gustări congelate, cu cele aproape 6.000 de magazine, dintre care jumătate sunt situate în Statele Unite. Aproximativ 1.100 de locații oferă o combinație a mărcilor companiei. Recent, compania a început să concureze agresiv pentru cota de piață a Starbucks, oferind amestecul său unic de cafea în magazinele alimentare din toată țara. Dunkin' Brands a lansat vânzări nete estimate la 517 milioane USD pentru anul fiscal 2008. [9]

Cafea Caribou

Caribou Coffee este un operator de cafenele gourmet din Statele Unite, cu 464 de cafenele , inclusiv 24 de locații francizate raportate în 2006. Compania operează cafenele situate în 18 state și Districtul Columbia, inclusiv 193 de cafenele în Minnesota și 62 de cafenele în Illinois. În plus, Caribou s-a extins la nivel internațional, dar într-un ritm mai măsurat decât Starbucks, concurentul lor. Caribou oferă cafea gourmet, băuturi pe bază de espresso și ceaiuri de specialitate, produse de patiserie, cafea integrală, mărfuri de marcă și produse conexe. Caribou își vinde, de asemenea, produsele magazinelor alimentare și comercianților de masă, furnizorilor de cafea de birou, companiilor aeriene, hoteluri, locuri de sport și divertisment, campusuri universitare și alți clienți comerciali. Caribou, mai mic, este cel mai apropiat concurent al Starbucks în ceea ce privește ofertele de produse și conceptul. Cu toate acestea, rezultatele financiare raportate la sfârșitul anului 2008, deși au generat venituri totale de 253.899.000 USD, au înregistrat o pierdere netă de venit de 16.342.000 USD. [10]

Cafeaua și ceaiul lui Peet

Peet's Coffee and Tea este un prăjitor de cafea de specialitate și distribuitor de cafea prăjită cu boabe întregi, ceai selectat manual și mărfuri aferente. Peet's își vinde produsele în magazine alimentare, livrări la domiciliu, birouri, restaurante și conturi de servicii alimentare, atât prin magazinele deținute de companie, cât și prin magazinele operate de companie în șase state din Statele Unite. Peet's prăjește la comandă și livrează cafea direct de la unitatea de prăjire către clienții săi cu livrare la domiciliu. Activitatea lui Peet este împărțită în două segmente de afaceri: vânzări cu amănuntul și vânzări de specialitate. Compania operează 166 de magazine de vânzare cu amănuntul în California, Colorado, Illinois, Oregon, Massachusetts și Washington. Pe lângă vânzările prin magazinele sale cu amănuntul, Peet's vinde produse în Safeway Inc., Albertson's, Ralph's și Whole Foods Market. Peet a raportat venituri totale de 284.822.000 USD, cu un venit din exploatare rezultat de 17.001.000 USD pentru anul fiscal 2008. [11]

McDonald's (MCD)

MCD rămâne compania numărul unu de fast-food din lume după vânzări, cu aproximativ 32.000 de restaurante care servesc burgeri și cartofi prăjiți în aproximativ 120 de țări, cu

aproape 14.000 de locații doar în Statele Unite. Cunoscut pentru Big Mac-urile, Quarter Pounders și Chicken McNuggets, McDonald's oferă, de asemenea, cafea și produse tradiționale de mic dejun, Egg McMuffins și clătite. Deși majoritatea punctelor sale de desfacere sunt unități independente, MCD are și multe unități situate în aeroporturi și zone de vânzare cu amănuntul. Fiecare local își primește mâncarea și ambalajul de la furnizori aprobați pentru a asigura calitatea produsului. Aproximativ 80% dintre restaurante sunt conduse de francizați sau afiliați. MCD a raportat venituri totale uimitoare de 23,5 miliarde USD în 2008, generând un venit net de 4,3 miliarde USD. [12]

Gogoși Krispy Kreme (KKD)

Deși cafeaua nu este pilonul de bază al dulciurilor KKD, cele două produse se completează perfect. KKD operează un lanț de aproape 300 de magazine de gogoși și peste 200 de locații de format mai mic în toată Marea Britanie și în peste o duzină de alte țări. Magazinele sunt populare pentru gogoșile lor glazurate care sunt servite proaspete și fierbinți din friteuză. În plus față de varietatea sa originală cu glazură, KKD servește prăjituri și gogoși umplute, crullere și prăjituri, precum și cafea fierbinte și alte băuturi. Aproape 100 de locații sunt deținute de companie: restul sunt în franciză. KKD își comercializează și gogoșile prin magazine alimentare și supermarketuri. Ca și alți concurenți, profiturile lor au fost afectate de economia din 2009, înregistrând o pierdere a venitului net de 4.061.000 USD (2008) din vânzările lor nete de 383.984.000 USD. [13]

Analiza Industriei

Recesiunea globală din 2007-2009 a afectat negativ industria de cafea de specialitate.

Anii 1990 au observat un consum de cafea peste medie în statele din Pacific, Atlanticul Mijlociu și New England și au constatat că băutorii de cafea gourmet tind să fie puțin mai înstăriți decât media și trăiau sau lucrau în orașe mari. Consumul de cafea gourmet a crescut și el odată cu nivelul de educație al băutorului. Cei care au terminat facultatea au cumpărat în medie cu 49 la sută mai multă cafea gourmet, iar cei cu studii postuniversitare au cumpărat cu 71 la sută mai mult. De asemenea, au descoperit că gospodăriile cu copii și doi părinți care lucrează au cumpărat cu 28% mai multă cafea gourmet. Specialty Coffee Association of America (SCAA) și-a descris clientul obișnuit drept „un rezident urban educat, cu un venit disponibil pe care să-l cheltuiască pe cafea bună". Cu toate acestea, tendințele recente au arătat că o parte din publicul consumator este îngrijorat de valoarea nutrițională a unor astfel de produse precum cele oferite de sectorul cafelei de specialitate și chiar au contestat corectitudinea etichetării și a informațiilor despre calorii afișate pe produsele disponibile la magazinele cu amănuntul. [14]

În ciuda dimensiunii sale, doar Starbucks cumpără doar 2% din cafeaua produsă la nivel mondial. SCAA, în raportul său „Retail in the USA 2006", a arătat că la sfârșitul anului 2006, vânzările de cafea de specialitate au ajuns la 12,27 miliarde dolari, în creștere față de 11,05 miliarde dolari în 2005 și 8,3 miliarde dolari în 2001. Vânzările au fost împărțite în mai multe subgrupe: 15.500 de cafenele cu vânzări cu amănuntul aveau 15.500 de cafenele. miliard; 3.600 de chioșcuri de cafea (comercianți fără locuri), 1,08 miliarde de dolari; 2.900 de cărucioare de cafea (comercianți cu amănuntul mobil) 400 milioane USD; și 1.900 de cafea pentru prăjirea boabelor/comercianții cu amănuntul (prăjire la sediu), 1,76 miliarde USD. Șaisprezece la sută din populația adultă din SUA a consumat cafea de specialitate în fiecare zi, în timp ce 63 la sută s-au răsfățat ocazional. Aceste cifre ilustrează creșterea popularității cafelei de specialitate, deoarece doar 13% și 59% dintre oameni au raportat consum zilnic și , respectiv, ocazional, în 2002 . [15]

O altă tendință care a apărut în ultimul deceniu a fost cererile consumatorilor pentru cafea organică, iar comercianții cu amănuntul au pus mai mult accent pe mediul de creștere al boabelor. Starbucks a abordat problema în mod proactiv, mergând direct la sursă pentru a asigura o cafea de mai bună calitate prin deschiderea unui birou de asistență din Costa Rica pentru fermierii de cafea și recompensând fermele responsabile cu mediul prin programul său CAFE Practices.

Concluzie

Starbucks continuă să fie „cafenea preferată" pentru mulți consumatori interni și internaționali. Strategia lor rămâne una de expansiune progresivă, dar poate cu o precauție mai măsurată, având în vedere vremurile economice. Închiderile recente ale locațiilor mai puțin profitabile combinate cu condițiile economice la nivel mondial reprezintă provocări pentru companie.

Firme precum McDonald's și Dunkin' Brands doresc să atragă toți clienții Starbucks la căni de cafea mai ieftine. Elaborați un plan strategic clar pentru Starbucks.

Referințe

http://starbucks.com http://coffeebean.com/index.aspx

Note de final

1. www.starbucks.com.
2. „Cele mai bune companii din America pentru care să lucrezi, 2008.” *Fortune,* 100 Best Companies to Work For (anual), 4 februarie 2008, p. 75. Business Rankings Annual 2009. Ediție online. Gale, 2008.
3. http://www.mergentonline.com.
4. Starbucks, *Raport anual* (2008).
5. Starbucks, *Raport anual* (2008).
6. http://www.mergentonline.com.
7. Starbucks, *Raport anual* (2008).
8. http://www.mergentonline.com.
9. http://www.mergentonline.com; Hoover's Company Records—In-Depth Records, 28 mai 2009.
10. Hoover's Company Records—In-Depth Records, 28 mai 2009.
11. http://www.mergentonline.com.
12. Hoover's Company Records—In-Depth Records, 28 mai 2009.
13. Hoover's Company Records—In-Depth Records, 28 mai 2009.
14. http://invreports.galegroup.
15. http://invreports.galegroup.

Poșta Statelor Unite Service (USPS) - 2009

Fred și Forest David
Universitatea Francis Marion

www.usps.com

Prețurile poștale au crescut în ianuarie 2009 pentru Express Mail, Priority Mail, Parcel Select, Parcel Return Service și unele produse de transport internațional. Prețurile Express Mail încep acum de la 13,05 USD. Aceasta a fost prima dată când Serviciul Poștal al Statelor Unite (USPS) a avut date separate de ajustare a prețurilor și de implementare pentru afacerea lor de expediere și ambalare față de activitatea de servicii de corespondență și produse. Pentru cea din urmă, care include trimiteri poștale de primă clasă, prețurile poștale au crescut în mai 2009. O ștampilă de primă clasă este acum de 44 de cenți. Din ce în ce mai mulți consumatori ocolesc USPS utilizând e-mailul. Acest fapt, împreună cu recesiunea globală, a plasat Serviciul Poștal într-o poziție precară în viitor. USPS are nevoie de un plan strategic clar.

USPS este o agenție federală independentă care face livrări la peste 140 de milioane de adrese în fiecare zi. USPS este singurul furnizor de servicii care livrează la fiecare adresă din țară. USPS este cel mai important furnizor mondial de servicii de corespondență și livrare, oferind unele dintre cele mai accesibile tarife poștale din lume. Cu toate acestea, USPS a încheiat anul fiscal 2008, încheiat pe 30 septembrie, cu o pierdere netă de 2,8 miliarde de dolari, după cum este indicat în anexa 1. Pierderea a avut loc în ciuda măsurilor de reducere a costurilor de peste 2 miliarde de dolari, care au inclus utilizarea a 50 de milioane de ore de lucru mai puține decât în anul fiscal 2007. 202,7 miliarde de bucăți, o scădere de 9,5 miliarde de bucăți, sau 4,5 la sută, față de 2007.

Venitul total al USPS în 2008 a fost de 75 de miliarde de dolari, neschimbat față de 2007. Cheltuielile au totalizat 77,8 miliarde de dolari, inclusiv plata de 5,6 miliarde de dolari cerută de Legea poștală din 2006 pentru a prefinanța beneficiile de sănătate ale pensionarilor. [1]

Misiune și viziune

Actul de reorganizare poștală din 1970 definește misiunea serviciului poștal după cum urmează:

> Serviciul Poștal trebuie să unească națiunea prin corespondența oamenilor, să ofere acces în toate comunitățile și să ofere servicii poștale prompte, de încredere, la prețuri uniforme.

La începutul anilor 1990, conducerea USPS a revizuit misiunea și a dezvoltat o declarație de scop:

> Pentru a oferi fiecărei gospodării și afaceri din Statele Unite capacitatea de a comunica și de a desfășura afaceri între ele și cu întreaga lume prin servicii prompte, fiabile, sigure și economice pentru colectarea, transmiterea și livrarea de mesaje și mărfuri.

Serviciul Poștal nu primește dolari contribuabililor pentru operațiuni de rutină, ci își obțin veniturile operaționale exclusiv din vânzarea de servicii poștale, produse și servicii. *Viziunea 2013* este un termen care se referă la planul strategic pe cinci ani al Serviciului Poștal. Viziunea organizației, așa cum este menționată în acel document, este următoarea:

> Viziunea noastră asupra viitorului începe cu o bază solidă. Vom continua să ne consolidăm operațiunile și serviciile de bază, echilibrând o situație imediată și urgentă

ANEXA 1 Date financiare sumare USPS

Anii încheiati la 30 septembrie—Modificare procentuală față de anul precedent						
	2008	2007	2006	2008	2007	2006
(Dolari în milioane) Venituri din exploatare	74.932 USD	74.778 USD	72.650 USD	0,2%	2,9%	3,9%
Cheltuieli de exploatare	77.738	80.105 USD	71.681 USD	(3,0%)	11,8%	5,0%
Venituri din exploatare	$ (2.806)	$ (5.327)	969			
Marja operațională	(3,7%)	(7,1%)	1,3%			
Venitul net (pierdere).	$ (2.806)	$ (5.142)	900			
Achiziționarea de capital și echipamente	1.995 USD	2.715 USD	2.630 USD	(26,5%)	3,2%	13,5%
Creanţă	7.200 USD	4.200 USD	2.100 USD			
Cheltuiala cu dobanda	36 USD	10 dolari	5 dolari			
Contribuții de capital ale guvernului SUA	3.034 USD	3.034 USD	3.034 USD			
Profituri reportate (deficit) de la reorganizare	$ (4.706)	$ (1.900)	3.242 USD			
Capital net total	$ (1.672)	1.134 USD	6.276 USD			
Numărul de angajați	663.238	684.762	696.138	(3,1%)	(1,6%)	(1,2%)
Volumul real de e-mail (în milioane de bucăți)	202.703	212.234	213.138	(4,5%)	(0,4%)	0,7%
Noi puncte de livrare deservite	1.199.764	1.818.326	1.847.831			

Sursa: www.usps.com .

trebuie să reducem costurile cu un angajament continuu față de strategii precum Intelligent Mail ®, care sunt esențiale pentru viitorul nostru. Ne vom ghida după un principiu: existăm pentru a ne servi clienții. Această viziune este angajamentul nostru de a asigura un serviciu poștal vital pentru generațiile viitoare. Viziunea noastră se bazează pe trei strategii majore : (1) Concentrați-vă pe ceea ce contează cel mai mult pentru clienți. (2) Valorificați punctele noastre forte pentru a crea valoare pentru clienți și profituri pentru a investi în îmbunătățirea continuă. (3) Îmbrățișați schimbarea în modul în care răspundem la nevoile emergente ale clienților și la un mediu de afaceri care evoluează rapid.

Istorie

Comunicarea dintre coloniști, colonii și Anglia depindea în primul rând de prieteni, comercianți și nativii americani. În 1639, în colonii a apărut primul anunț oficial al unui serviciu poștal. Era responsabilitatea autorităților locale să opereze rutele poștale. Un Congres continental a fost organizat la Philadelphia în mai 1775 pentru a stabili un guvern independent. Una dintre primele întrebări a fost cum să livreze corespondența. Benjamin Franklin a condus Comitetul de Investigație pentru a stabili un sistem poștal. La 26 iulie 1775, cu peste 225 de ani în urmă, Congresul Continental l-a numit pe Franklin ca maestru general de poștă. În urma adoptării Constituției în mai 1789, Legea din 22 septembrie 1789 a înființat temporar un oficiu poștal și a creat Biroul Generalului de Poștă. La acea vreme existau 75 de oficii poștale și aproximativ 2.000 de mile de drumuri poștale, deși până în 1780 personalul poștal era format doar dintr-un director general de poștă, un secretar/controlor, trei inspectori, un inspector de scrisori moarte și 26 de călăreți de poștă.

Departamentul Oficiului Poștal nu a fost înființat în mod specific ca un departament executiv de către Congres până la 8 iunie 1872 (17 Stat. 284-4). Pe măsură ce livrarea corespondenței a evoluat de la picior la călare, dilige, vapor cu aburi, cale ferată, automobile și avion, cu utilizarea intermediară și suprapusă a baloanelor, elicopterelor și tuburilor pneumatice, contractele poștale au asigurat veniturile necesare pentru a construi marile autostrăzi, linii ferate și căi aeriene care în cele din urmă

a cuprins continentul. Până la începutul secolului al XIX-lea, Departamentul Oficiului Poștal cumpărase o serie de diligențe pentru a fi operate pe cele mai bune drumuri poștale ale națiunii - un drum poștal era orice drum pe care circula poșta - și a continuat să încurajeze noi modele pentru a îmbunătăți confortul pasagerilor și pentru a transporta corespondența mai sigur.

Legea Serviciului Poștal din 1969 a transformat Departamentul Oficiului Poștal în

Serviciul Poștal al Statelor Unite, o instituție independentă a ramurii executive a guvernului Statelor Unite. Actul de reorganizare poștală din 1970 spunea:

> Serviciul poștal al Statelor Unite va fi operat ca un serviciu de bază și fundamental furnizat de guvernul Statelor Unite, autorizat de Constituție, creat printr-un act al Congresului și susținut de popor. Serviciul Poștal are ca funcție de bază obligația de a furniza servicii poștale pentru a lega națiunea prin corespondența personală, educațională, literară și de afaceri a poporului. Va furniza servicii prompte, de încredere și eficiente clienților din toate domeniile și va furniza servicii poștale tuturor comunităților. *(Sursa:* USPS Annual Report, 2002 p. 3.)

Actul de reorganizare poștală prevedea ca agenția guvernamentală să se autosusțină. Acest lucru a fost realizat în 1982, iar serviciile poștale au fost libere de sprijinul contribuabililor de atunci. Această realizare a fost unul dintre primele și cele mai importante rezultate urmărite de Legea de reorganizare poștală. Autosuficiența financiară este un obiectiv major în planificarea strategică a serviciului poștal.

În aprilie 2003, Serviciul Poștal și-a prezentat Congresului Planul de Transformare, definind strategiile pe termen scurt și lung care vor permite Serviciului Poștal să își îndeplinească pe deplin misiunea de lungă durată de a oferi un serviciu universal la prețuri accesibile. În august 2003, Legea Publică 107-210 a fost semnată de președinte și permite Serviciului Vamal să deschidă corespondență internațională de ieșire cu o greutate mai mare de 16 uncii.

Actul de reorganizare poștală, așa cum a specificat Congresul, urma să asigure că locuitorii comunităților urbane și rurale au acces la un serviciu poștal eficient. Serviciul Poștal a stabilit o rețea la nivel național de facilități, unități de livrare centralizate și rute de livrare prin contracte rurale și pe autostradă. O schimbare a nevoilor poștale comunitare sau pierderea facilităților adecvate poate duce la închiderea unui oficiu poștal, dar clienților care ar putea pierde un serviciu poștal beneficiază în continuare de beneficii.

Probleme interne

Structura afacerii

Legea publică 109-435 (PL109-435), semnată de președintele Bush în decembrie 2006, a împărțit serviciile poștale în două mari categorii sau diviziuni: servicii dominante pe piață și servicii competitive. Serviciile dominante pe piață includ, dar nu se limitează la, Poștă de primă clasă, Poștă standard, Reviste și Servicii de pachete. Creșterile de preț pentru aceste servicii sunt supuse unui plafon de preț bazat pe Indicele prețurilor de consum — Toți consumatorii urbani (CPI-U). Serviciile competitive, cum ar fi Poșta prioritară, Poșta expres, Poșta în vrac și Poșta internațională în vrac, au o flexibilitate mai mare a prețurilor.

Consiliul guvernatorilor USPS este similar cu un consiliu de administrație corporativ. Consiliul de nouă guvernatori este numit de președinte și aprobat de Senat. Guvernatorii sunt aleși să reprezinte interesul public și nu pot proveni mai mult de cinci din același partid politic. Cei nouă guvernatori selectează directorul general de poștă, care devine membru al consiliului. Directorul general de poștă servește pe o perioadă nedeterminată, precum și directorul de post adjunct, care este, de asemenea, ales de consiliu. Directorul general de poștă și directorul general de post adjunct participă cu guvernatorii în toate chestiunile, cu excepția votului privind ajustările de tarif sau clasificare , ajustările la bugetul Comisiei de tarife poștale sau alegerea președintelui consiliului. Aceștia lucrează împreună la aprobarea modificărilor de tarif și de clasă.

Angajatii

USPS are nouă contracte colective de muncă cu șapte sindicate care acoperă aproximativ 726.000 de angajați. La 30 septembrie 2008, existau 663.238 USPS în carieră

ANEXA 2 Cheltuieli de operare USPS (milioane de dolari)

	2008	2007	2006
Compensații și beneficii	53.585 USD	54.186 USD	54.665
Beneficii de sănătate pentru	7.407	10.084	1.637
Transport	6.961	6.502	6.045
Alte Cheltuieli	9.785	9.333	9.334
Cheltuieli totale de exploatare	77.738 USD	80.105 USD	71.681 USD

Sursa: www.usps.com.

angajați, în mare parte toți rezidenți în Statele Unite. USPS avea 101.850 de angajați fără carieră. După cum se indică în Figura 2, acești angajați au obținut 53,585 de miliarde de dolari în compensații și beneficii în 2008. Forța de muncă USPS este reprezentată în principal de Sindicatul Lucrătorilor Poștali Americani (APWU), Asociația Națională a Transportatorilor de Scrisori (NALC), Sindicatul Național al Transportatorilor de Poștă (NPMHU) și Asociația Națională a Transportatorilor de Scrisori Rurali (NRLCA). Peste 85% dintre angajații de carieră USPS sunt acoperiți de contracte colective.

Sindicatele serviciilor poștale acoperă o gamă completă de subiecte care implică salarii, beneficii și condiții de angajare. Serviciul Poștal dorește să asigure continuitatea conducerii și să construiască talentul din interiorul organizației. Obiectivele sunt de a dezvolta oameni pentru nevoile corporative, de a identifica persoane care pot trece în poziții executive și de a promova diversitatea în rândurile de conducere. Indivizii sunt identificați ca potențiali succesori pe baza abilităților lor de conducere, a experienței funcționale și de management și a rezultatelor performanței. După încheierea celui de-al optulea an complet de planificare a succesiunii, mai puțin de 1% din locurile de muncă vacante sunt ocupate de angajați externi.

Orele de lucru sunt un factor important pentru compensarea USPS și cheltuielile cu beneficiile. După cum se indică în Figura 3, procesarea corespondenței, serviciul pentru clienți, livrarea în oraș și alte ore de lucru au scăzut cu 50 de milioane în 2008 față de 2007, compensând ratele mai mari ale forței de muncă. Reducerea orelor de lucru a fost parțial rezultatul unor volume mai mici de corespondență, ceea ce a redus volumul de muncă. Pe măsură ce volumul de corespondență a scăzut pe parcursul anului, conducerea a inițiat o serie de eforturi pentru a reduce timpul de lucru, în special orele suplimentare.

Transport

După cum se indică în Figura 4, cheltuielile totale de transport ale USPS în 2008 au fost de 6,961 miliarde USD. Cheltuielile de transport pe autostradă pentru 2008 au fost de 3.499 milioane dolari, o creștere de 11,1 la sută față de 2007. Creșterile au fost atribuite prețurilor mai mari ale combustibilului, ratelor de muncă contractuale și ratelor indicelui prețurilor de consum (IPC). De asemenea, o parte din corespondență care a fost transportată anterior prin aer a fost mutată în transportul de suprafață în cursul anului. În 2008, prețul mediu al benzinei a crescut cu aproximativ 30,4% față de 2007. Motorina, care reprezintă 93% din combustibilul achiziționat pentru contractele de autostradă, a fost un

EXPOSAȚI 3 ore de lucru USPS în funcție de funcție (în mii)

	2008	2007	2006
Livrare în oraș	452.288	462.040	468.918
Procesarea corespondenței	293.108	315.825	332.269
Servicii pentru clienți și vânzare cu	217.236	233.791	246.538
Livrare rurală	189.950	189.709	186.164
Altele, inclusiv Uzina, Operațional Suport și Administrativ	220.772	221.636	224.840
Total ore de lucru	1.373.354	1.423.001	1.458.729

Source: www.usps.com.

ANEXA 4 Declarația de venit USPS (milioane de dolari)

	2008	2007	2006
Venituri din exploatare	**74.932 USD**	**74.778 USD**	**72.650 USD**
Cheltuieli de exploatare:			
Compensații și beneficii	53.585	54.186	54.665
Beneficii de sănătate pentru pensionari	7.407	10.084	1.637
Transport	6.961	6.502	6.045
Alte	9.785	9.333	9.334
Cheltuieli totale de exploatare	77.738	80.105	71.681
(Pierdere) Venituri din exploatare	(2.806)	(5.327)	969
Dobânzi și venituri din investiții	36	195	167
Cheltuieli cu dobânzile la pensionarea obligații	—	—	(231)
Alte cheltuieli cu dobânzile	(36)	(10)	(5)
Venitul net (pierdere).	**$ (2.806)**	**$ (5.142)**	**900 USD**

Sursa: www.usps.com.

medie de 3,87 USD pe galon în 2008, comparativ cu 2,70 USD pe galon în 2007, o creștere de 43,3%.

Cheltuielile cu transportul aerian la USPS pentru 2008 au fost de 3.047 milioane USD, o creștere cu 1,9% față de 2007. Cheltuielile cu transportul aerian intern pentru 2008 au fost de 2.336 milioane USD, o scădere de 57 milioane USD sau 2,4%, comparativ cu 2007. a ofertei de servicii Global Economy.

Poștă de primă clasă

Categoria First Class Mail include First Class Mail International. După cum se indică în Anexele 5, 6 și 7, veniturile First Class Mail au scăzut cu 226 de milioane de dolari, sau 0,6 la sută, în timp ce volumul a scăzut cu 4,6 miliarde de bucăți, sau 4,8 la sută, în 2008. Scăderea veniturilor a avut loc în ciuda a două creșteri de preț. Numai scrisorile non-automation presort și First Class International au înregistrat creșteri de volum. Cea mai semnificativă scădere a fost la scrisorile de prima clasă dintr-o singură bucată, cu o scădere de peste 3 miliarde de corespondențe. Scăderea continuă pe termen lung a volumului dintr-o singură bucată reflectă impactul deturnării electronice, deoarece întreprinderile, organizațiile nonprofit, guvernele și gospodăriile continuă să își mute corespondența și tranzacțiile către alternative electronice, cum ar fi plata facturii pe internet, deducerea automată și depozitul direct. Rata declinului sa accelerat semnificativ în 2008, pe măsură ce economia s-a slăbit.

ANEXA 5 Venituri din exploatare USPS

Venituri din exploatare	2008	2007	2006
(dolari în milioane)			
Poștă de primă clasă	38.179 USD	38.405 USD	37.605 USD
Mail standard	20.586	20.779	19.876
Periodice	2.295	2.188	2.215
Servicii de pachete	1.845	1.812	1.751
Alte servicii de corespondență	3.645	3.720	3.715
Servicii de corespondență	66.550	66.904	65.162
Servicii de transport total	8.382	7.874	7.488
Venitul total din exploatare	74.932 USD	74.778 USD	72.650 USD

Source: www.usps.com.

ANEXA 6 USPS 2008 Defalcare procentuală a veniturilor poștale

Poștă de primă clasă	52%
Servicii de expediere	11%
Mail standard	27%
Alte servicii de	10%
Alte servicii de	5%

Sursa: www.usps.com.

EXHIBIT 7 Volumul de corespondență USPS după tip (bucăți în milioane)

	2008	2007	2006
Poștă de primă clasă	91.697	96.297	98.016
Mail standard	99.084	103.516	102.460
Periodice	8.605	8.796	9.023
Servicii de pachete	846	914	919
Alte servicii de corespondență	896	1.081	1.084
Servicii de corespondență totală	201.128	210.604	211.502
Servicii de transport total	1.575	1.630	1.636
Volumul total de e-mail după tip	202.703	212.234	213.138

Sursa: www.usps.com .

Planificare strategică

Legea privind performanța și rezultatele guvernamentale (GPRA) cere tuturor agențiilor federale să elaboreze și să publice un plan strategic pe cinci ani. Serviciul Poștal își actualizează planul anual pentru a se adapta schimbărilor continue ale mediului de afaceri. Acest proces anual de planificare include o evaluare a performanței recente, rafinarea strategiilor și prioritizarea obiectivelor, programelor și bugetelor pentru a optimiza rezultatele. În octombrie 2008, USPS a publicat Vision 2013, un plan strategic de cinci ani, care acoperă perioada 2009-2013. Vision 2013 a fost conceput pentru a se baza pe succesele Planului de transformare strategică al Serviciului Poștal, care a ajutat la ghidarea mai multor îmbunătățiri ale serviciilor, eficienței și condițiilor la locul de muncă.

Concurenții

FedEx

Cu sediul central în Memphis, Tennessee și fondată în 1971, FedEx este un concurent major al USPS. Această companie are peste 37 de miliarde de dolari în venituri anuale și peste 220.000 de angajați. Unitatea FedEx Express este furnizorul de transport rapid numărul unu din lume, livrând zilnic aproximativ 3,5 milioane de pachete în peste 220 de țări și teritorii. Deține o flotă de aproximativ 675 de aeronave și peste 44.000 de vehicule cu motor. Pe lângă activitatea de livrare expres, FedEx Ground oferă livrare terestră de pachete mici în America de Nord, iar transportatorul FedEx Freight transportă transporturi mai mari . Magazinele FedEx Office oferă o varietate de servicii legate de documente și alte servicii de afaceri și servesc ca puncte de vânzare cu amănuntul pentru alte unități FedEx. Pentru 2008, FedEx a realizat un venit net de peste 1,1 miliarde USD, reprezentând o marjă de profit de 3%.

United Parcel Service

Cu sediul central în Atlanta, Georgia, UPS a fost înființată în 1907 ca o companie de mesagerie în Statele Unite și a devenit o corporație gigantică. UPS este o companie globală cu unul dintre cele mai recunoscute și admirate mărci din lume. Este cel mai mare din lume

companie de livrare de pachete și servicii în peste 200 de țări. UPS a avut venituri de 51,4 miliarde USD în 2008 și un venit net de peste 3 miliarde USD. UPS este cel mai cunoscut pentru camioanele sale de culoare ciocolată. UPS transportă aproximativ 16 milioane de pachete și documente pe zi lucrătoare în Statele Unite și în peste 200 de țări și teritorii. Operațiunile sale de livrare folosesc o flotă de aproximativ 107.000 de vehicule cu motor și aproximativ 570 de avioane. Pe lângă livrarea pachetelor, compania oferă servicii precum logistică și expediere de mărfuri, prin UPS Supply Chain Solutions și transport de marfă cu încărcare mai mică decât camionul (LTL) prin UPS Ground Freight.

E-mail

Companiile de comerț electronic oferă produse și servicii care înlocuiesc serviciile poștale tradiționale. E-mailul a devenit într-adevăr unul dintre cele mai comune mijloace de comunicare pentru oamenii din întreaga țară și din întreaga lume. E-mailul economisește timp, bani și folosește mai puțin efort. Cunoscuta expresie „You've got mail" a devenit o parte semnificativă a limbii engleze. Oamenii au devenit extrem de dependenți de livrarea instantanee și timpul scurt de răspuns oferit de e-mail și internet, iar acest lucru l-a făcut un concurent semnificativ al USPS.

Perspectivele viitoare

Perspectivele pentru USPS sunt oarecum sumbre. O economie slabă, publicitatea în scădere, e-mail-ul, FedEx și UPS au afectat USPS, care trebuie să își reducă dimensiunea. Unii analiști susțin că USPS ar trebui să se transforme la un sistem centralizat de livrare a cutiei poștale, mai degrabă decât la livrarea la domiciliu către toți. Această schimbare ar economisi milioane. Rețineți că în Anexele 8, 9 și, respectiv, 10, în 2008 existau 27.232 de oficii poștale, 269 de centre de procesare și 197.898 de vehicule de livrare și colectare. Alți analiști sugerează că USPS ar trebui să înceteze să mai continue cu acordurile de cooperare cu FedEx și UPS. S-a spus că aceste companii câștigă mai mult din USPS decât oferă, așa că, prin urmare, ofertele nu sunt în interesul USPS. Anexele 11, 12, 13 și 14 oferă mai multe date de operare pentru USPS. Ajutați această organizație să gestioneze mai bine strategic în viitor.

Notă: O mare parte din acest caz se bazează pe *Raportul anual USPS 2008.*

ANEXA 8 Inventarul imobiliar USPS

	2008	2007
(Numerele reale)		
Facilități închiriate	25.272	25.450
Facilități deținute	8.546	8.487
GSA/Alte facilități guvernamentale	357	381
Inventar total imobiliar	34.175	34.318
Chiria anuală plătită locatorilor (dolari în milioane)	1.011 USD	973
Facilități de vânzare cu amănuntul și de		
(Numerele reale)		
Oficii poștale	27.232	27.276
Filiale clasificate	1.493	1.508
Posturi clasificate	3.358	3.379
Anexe transportatorului	658	532
Unități poștale contractuale	3.148	3.131
Oficii poștale comunitare	834	895
Total facilități de vânzare cu amănuntul și de livrare	36.723	36.721

Source: www.usps.com.

ANEXA 9 Facilități de procesare USPS (numere reale)

Centre de procesare și distribuție	269	269
Facilități de servicii pentru clienți	195	195
Centre de corespondență în vrac	21	21
Centre de logistica si distributie	14	14
Anexe	64	66
Centre de transfer de suprafață	20	14
Centre de procesare a poștei aeriene	20	29
Centre de codare la distanță	6	10
Centre de servicii internaționale	5	5
Total facilitati de procesare	614	623

Sursa: www.usps.com.

ANEXA 10 Inventarul vehiculelor USPS (numerele reale)

Vehicule de livrare și colectare (1/2 - 2 1/2 tone)	197.898	195.211
Vehicule de transport poștă (tractoare și remorci)	6.455	6.824
Vehicule administrative și alte vehicule	5.906	6.169
Vehicule de service (întreținere)	5.272	5.539
Serviciul de Inspecție și Drept		
Vehicule de executare	3.288	3.482
Vehicule de transport poștă (3-9 tone)	2.228	2.297
Total vehicule	221.047	219.522

Sursa: www.usps.com .

ANEXA 11 Alte cheltuieli de exploatare USPS (milioane de dolari)

	2008	2007	2006
Consumabile și Servicii	2.597 USD	2.594 USD	2.643
Amortizare si amortizare	2.319	2.152	2.149
Inchiriere si Utilitati	1.779	1.700	1.721
Serviciul de întreținere a vehiculelor	926	760	709
Tehnologia informației și comunicațiilor	658	630	649
Întreținerea echipamentelor de transport rural.	545	495	485
Alte	961	1.002	978
Total	9.785 USD	9.333 USD	9.334 USD

Sursa: www.usps.com .

EXHIBIT 12 Bilanț USPS (dolari în milioane)

	2008	2007
Active		
Active circulante:		
Numerar și echivalente de numerar	1.432 USD	899 USD
Creanțe:		
Țări străine	450	425
Guvernul SUA	133	155

continued

EXHIBIT 12 USPS Balance Sheet (dollars in millions)—continued

	2008	2007
Alte	187	223
Creanțe înainte de alocații	770	803
Mai puține indemnizații	41	44
Total creante, net	729	759
Rechizite, avansuri și plăți în avans	193	201
Total active circulante	2.354	1.859
Proprietăți și Echipamente, la Cost: Clădiri	22.269	21.591
Echipamente	21.544	21.060
Teren	2.971	2.914
Îmbunătățiri locative	914	842
	47.698	46.407
Mai puține ajutoare pentru depreciere și amortizare	25.886	24.688
	21.812	21.719
Construcție în curs	1.381	1.877
Total proprietăți și echipamente, net	23.193	23.596
Alte active – în principal venituri		
Renunțat la creanță	439	392
Active totale	**25.986 USD**	**25.847 USD**
Datorii și capitalul net (deficit).		
Datorii curente:		
Compensații și beneficii	3.466 USD	3.571 USD
Datorii și cheltuielile acumulate:		
Datorii comerciale și cheltuieli acumulate	1.246	1.503
Țări străine	413	452
Guvernul SUA	85	111
Total datorii și cheltuieli acumulate	1.744	2.066
Conturi de depozit ale clienților	1.449	1.499
Venituri amânate - taxe poștale plătite în avans	1.689	1.142
Ordine poștale restante	720	847
Chirie cu plată anticipată și alte venituri amânate	461	479
Creanță	7.200	4.200
Total datorii curente	16.729	13.804
Datorii necurente:		
Costurile de compensare a lucrătorilor	7.003	6.800
Concediul acumulat al angajaților	2.208	2.129
Credite amânate și alte venituri	525	591
Obligații de leasing de capital pe termen lung	587	618
Câștiguri amânate din vânzările de proprietăți	312	310
Datorii contingente si altele	294	461
Total datorii necurente	10.929	10.909
Total datorii	27.658	24.713
Capital net		
Contribuții de capital ale guvernului SUA	3.034	3.034
Deficit din 1971 reorganizare	(4.706)	(1.900)
Capital net total (deficit).	(1.672)	1.134
Datorii totale și capitalul net (deficit).	**25.986 USD**	**25.847 USD**

Source: www.usps.com.

EXHIBIT 12 USPS Operating Statistics (in millions of units)

Categoria de servicii	2008	2007	2006
SERVICII DE POSTA			
Poștă de primă clasă			
Venituri	38.179,3 USD	38.404,5 USD	37.604,9
Bucăți, număr	91.696,7	96.297,3	98.016,2
Greutate, Lire sterline	4.165,1	4.401,4	4.418,1
Mail standard			
Venituri	20.586,3 USD	20.778,6 USD	19.876,5
Bucăți, număr	99.084,2	103.516,1	102.459,6
Greutate, Lire sterline	11.017,2	11.820,7	11.771,2
Periodice			
Venituri	2.294,9 USD	2.187,9 USD	2.215,2
Bucăți, număr	8.605,2	8.795,8	9.022,5
Greutate, Lire sterline	3.676,9	3.895,6	4.040,7
Servicii de pachete			
Venituri	1.845,5 USD	1.812,3 USD	1.751,1
Bucăți, număr	846,2	914,5	918,8
Greutate, Lire sterline	2.155,3	2.297,5	2.323,2
Serviciul Poștal din SUA			
Bucăți, număr	823,7	1.008,4	1.010,1
Greutate, Lire sterline	148,9	140,6	128.1
Materie gratuită pentru orbi			
Bucăți, număr	72,0	72,0	74.2
Greutate, Lire sterline	33.3	33.6	35.4
Total Mailing Services Mail			
Venituri	62.906,0 USD	63.183,3 USD	61.447,7
Bucăți, număr	201.128,0	210.604,1	211.501,4
Greutate, Lire sterline	21.196,7	22.589,4	22.716,7
SERVICII ASISTENȚE ȘI SPECIALE			
Poștă înregistrată			
Venituri	$ 56,9	$ 53.3	$ 72,8
Numărul de articole	3.9	4.3	7.1
Poștă certificată			
Venituri	$ 717,8	$ 698,2	$ 631,6
Numărul de articole	268,9	280,2	265,7
Asigurare			
Venituri	$ 144,6	$ 156,7	$ 136,7
Numărul de articole	51.6	57,0	52,8
Servicii de primire livrare			
Venituri	$ 704,6	$ 639,7	$ 619,9
Numărul de articole	1.192,2	1.098,3	1.020,3
Ordine de bani			
Venituri	$ 204,8	$ 210,5	$ 191,2
Valoarea nominală a problemelor (fără	25.709,3 USD	27.194,0 USD	28.277,4 USD
Numărul de articole	149.1	162,9	176,2

continued

ANEXA 13 Statistici operaționale USPS (în milioane de unități)—continuare

Categoria de servicii	2008	2007	2006
Venituri din chirie cutie	896,7 USD	836,9 USD	813,7 USD
Plic ștampilat și venit prin card	24,4 USD	16,9 USD	25,2 USD
Venituri din alte servicii de corespondență	894,5 USD	1.108,2 USD	1.224,0
Total servicii auxiliare și speciale			3.715,1
Venituri	3.644,3 USD	3.720,4 USD	USD
Venituri totale din servicii de corespondență	66.550,3 USD	66.903,7 USD	65.162,8
Categoria de servicii (în milioane de unități)	2008	2007	2006
SERVICII DE TRANSPORT			7.461,1
Venituri	8.355,0 USD	7.851,6 USD	USD
Bucăți, număr	1.574,9	1.629,9	1.636,3
Greutate, Lire sterline	3.040,6	3.053,8	3.215,1
Servicii de expediere			26,5 USD
Venituri din servicii auxiliare și speciale	26,7 USD	22,8 USD	
Venituri totale din servicii de transport maritim	8.381,7 USD	7.874,4 USD	7.487,6
Totalurile serviciului poștal			68.908,8
Venituri	71.261,0 USD	71.034,9 USD	USD
Bucăți, număr	202.702,9	212.234,0	213.137,7
Greutate, Lire sterline	24.237,3	25.643,2	25.931,8
Total auxiliare și			3.741,6
Venituri din servicii speciale	3.671,0 USD	3.743,2 USD	USD
Venitul total din exploatare	74.932,0 USD	74.778,1 USD	72.650,4
(Numerele reale)			
Angajații de carieră			
Sediu și angajați ai sediului central			
Sediu	2.892	2.856	2.761
Cartierul general—Unități de sprijin pe teren	4.429	4.527	4.402
Serviciul de inspecție — Pe teren	2.890	2.991	3.130
inspector general	1.159	1.147	1.071
Numărul total de angajați ai sediului și ai sediului	11.370	11.521	11.364
Angajații de teren			
Birouri zonale	1.316	1.281	1.395
Postmasteri / Sefi de instalare	25.250	25.285	25.429
Supraveghetori / Manageri	31.787	32.635	33.201
Administratie Profesionala si Personal Tehnic	8.010	8.058	8.539
Grefieri	194.773	204.145	213.920
Asistentele	134	160	166
Manipulatorii de corespondență	55.812	57.882	57.158
Transportatorii de livrare în oraș	211.661	222.132	224.400
Operatori de autovehicule	8.558	8.726	8.715
Transportatorii rurali de livrare – cu normă întreagă	68.900	67.584	66.344
Constructii si echipamente			
Personal de întreținere a clădirilor și echipamentelor	40.248	39.948	39.986

continued

ANEXA 13 Statistici operaționale USPS (în milioane de unități)—continuare

Categoria de servicii	2008	2007	2006
Angajații de întreținere a vehiculelor	5.419	5.405	5.521
Total angajați de teren	651.868	673.241	684.774
Total angajați în carieră	663.238	684.762	696.138
Angajații fără carieră			
Casual	12.000	22.078	22.518
Temporar fără negociere	1.119	1.244	1.135
Rural Part Time: Subs / RCA / RCR / AUX	58.072	60.444	59.087
Postmaster Relief și înlocuiri de concedii	12.327	12.169	12.188
Angajații în tranziție	18.332	5.232	5.133
Total angajați fără carieră	101.850	101.167	100.061
Total angajați	765.088	785.929	796.199

Sursa: www.usps.com .

ANEXA 14 Oficii poștale, stații și filiale (în unități reale)

	2008	2007	2006
Oficii poștale	27.232	27.276	27.318
Stații clasificate, sucursale și transportator			
Anexe	5.509	5.419	5.557
Unități poștale contractuale	3.148	3.131	3.014
Oficii poștale comunitare	834	895	937
Total birouri, stații și filiale	36.723	36.721	36.826
Puncte de livrare rezidentiale			
Livrare în oraș	79.848.415	79.470.894	78.949.153
Rural	37.684.158	37.022.488	36.068.838
Căsuță poștală	15.639.031	15.635.480	15.615.744
Contract de autostradă	2.516.783	2.473.323	2.345.255
Livrare totală rezidențială	135.688.387	134.602.185	132.978.990
Puncte de livrare pentru afaceri			
Livrare în oraș	7.436.965	7.411.582	7.343.020
Rural	1.407.942	1.360.478	1.297.022
Căsuță poștală	4.587.454	4.548.973	4.490.102
Contract de autostradă	71.538	69.304	65.062
Livrarea totală a afacerii	13.503.899	13.390.337	13.195.206
Total puncte de livrare	149.192.286	147.992.522	146.174.196
Modificarea punctelor de livrare	1.199.764	1.818.326	1.847.831

Sursa: www.usps.com .

National Railroad Passenger Corporation (AMTRAK) – 2009

Kristopher J. Blanchard Crown College

www.amtrak.com

Inspectorul general de lungă durată al Amtrak, Fred Weiderhold, a demisionat brusc pe 18 iunie 2009, declarând că „independența și eficacitatea biroului inspectorului general sunt afectate substanțial de managerii Amtrak". În acea lună, managerii Amtrak au fost citați pentru interferența cu finanțarea de stimulare economică de 1,3 miliarde de dolari a căii ferate. Senatorul Chuck Grassley din Iowa a spus: „Managerii Amtrak interferează cu sistemul de control și echilibru". Fiul vicepreședintelui Joe Biden, Hunter Biden, a fost membru al consiliului de administrație al Amtrak din iulie 2006 până în februarie 2009.

Pe 19 august 2009, Amtrak și-a extins până la sfârșitul anului promovarea tarifelor în nord-est. De exemplu, puteți călători cu Amtrak de la New York la Washington, DC, pentru 49 USD sau New York la Philadelphia pentru 34 USD sau Boston la New York pentru 49 USD etc. Nu există tarife sau taxe suplimentare pentru aceste prețuri mici.

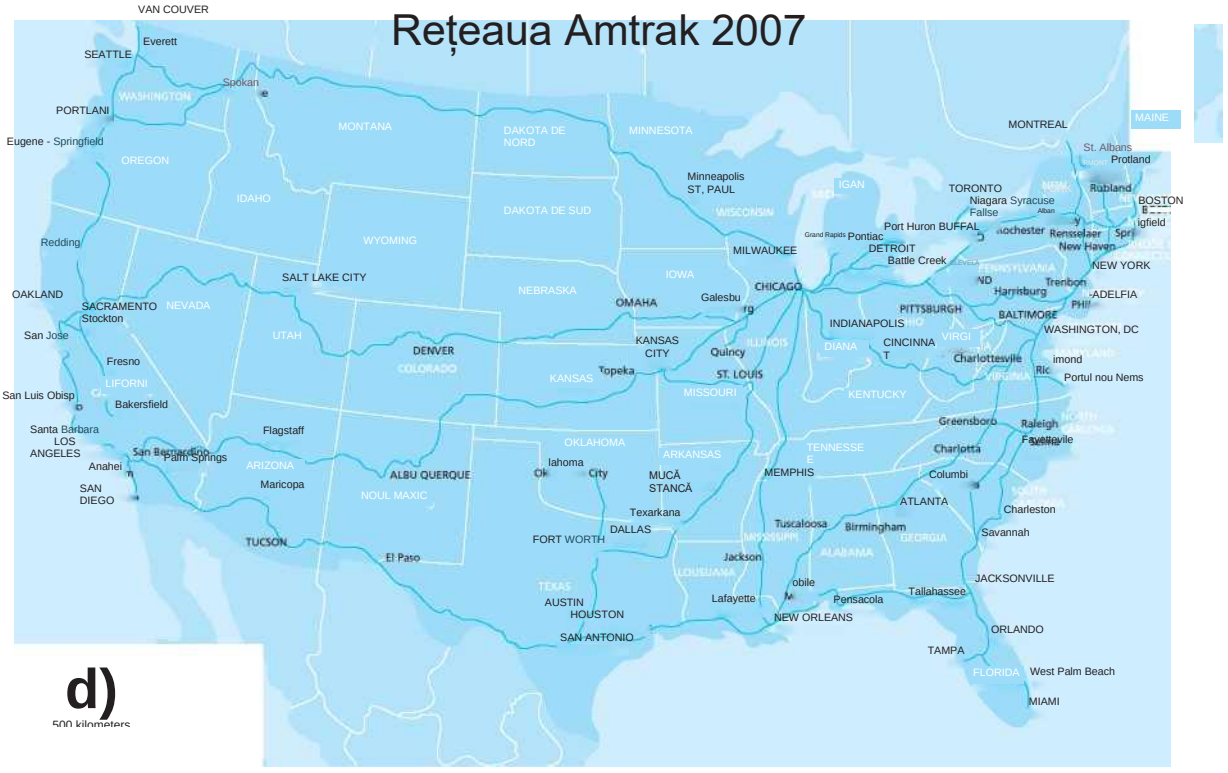
În 2009, Amtrak oferă servicii pe 21.000 de mile de cale în 46 de state, Districtul Columbia și trei provincii canadiene. Amtrak este singurul transportator feroviar de pasageri la nivel național din Statele Unite. National Railroad Passenger Corporation (Amtrak) a fost organizată în temeiul Legii privind serviciile feroviare de pasageri în 1970, iar operațiunile au început în mai 1971.

Anexa 1 oferă o hartă a rutelor de servicii Amtrak. Este un sistem feroviar mare și complex de călători, un coridor de operare și un serviciu feroviar de pasageri pe distanțe lungi în și prin 46 de state ale Statelor Unite învecinate. Cel mai cunoscut serviciu Amtrak poate fi serviciul North East Corridor (NEC) între Boston și Washington, DC, dar compania operează peste 315 trenuri pe zi pe 43 de rute, transportând în medie 78.500 de pasageri pe zi.

Amtrak are aproximativ 19.000 de angajați, iar veniturile pentru anul fiscal 2008 au fost de 2,4 miliarde USD. Acestea au inclus veniturile din serviciile feroviare interurbane de pasageri și veniturile din afacerile conexe și plățile de capital de stat. În anul fiscal 2008, Amtrak a transportat aproape 29 de milioane de pasageri către peste 500 de destinații. În plus față de călătorii Amtrak, o medie de 850.000 de persoane au călătorit prin infrastructura Amtrak sau pe trenuri de navetiști operate sub contract în fiecare zi a săptămânii. [1] Amtrak are contracte pentru a furniza servicii feroviare de pasageri în 14 state; aceasta reprezintă aproape jumătate din plecările Amtrak. În plus, există șapte agenții de transport de stat sau de navetiști care contractează cu Amtrak pentru utilizarea diferitelor facilități și bunuri sau pentru furnizarea de servicii de navetiță. Aceste agenții includ Caltrain, Maryland Area Regional Commuter, Connecticut's Shore Line East și Virginia Railway Express. Amtrak efectuează, de asemenea, întreținere pentru sistemul Sounder Commuter Rail din Seattle, servicii de expediere și întreținere a drumului pentru Autoritatea de transport din Massachusetts Bay și expediere pentru serviciul Tri-Rail al Autorității regionale de transport South Florida.

Amtrak deține 363 mile din coridorul de nord-est de 456 mile, de la Washington la Boston, unde trenurile *Acela Express* operează la viteze de până la 150 mph; un segment de cale de 62 de mile de la New Haven, Connecticut, până la Springfield, Massachusetts; 104 mile între Philadelphia și Harrisburg pe care trenurile circulă cu până la 110 mph; și 97 de mile de cale în Michigan pe care trenurile circulă cu 95 mph. Aproximativ 70 la sută din milele parcurse de trenurile Amtrak sunt pe șine deținute de căile ferate de marfă și navetiști. Acest lucru a condus la Amtrak să plătească căilor ferate gazdă 101,5 milioane USD pentru costuri rambursate și stimulente de călătorie

EXHIBITUL 1 Harta rutei Amtrak



26 de milioane de tren-mile. Amtrak depinde, de asemenea, de căile ferate gazdă pentru expedierea și deplasarea la timp a trenurilor sale. Cele mai mari șapte căi ferate gazdă sunt BNSF Railway, Union Pacific Railroad, CSX Transportation, Norfolk Southern Railway, CN Railway, Canadian Pacific Railway și Metro-North Railroad.

Informații interne

Structura organizatorica

Amtrak este o corporație deținută de guvern care a fost organizată pentru a furniza servicii de trenuri interurbane de pasageri în Statele Unite. Toate acțiunile preferate ale Amtrak sunt deținute de guvernul federal al SUA. Membrii consiliului de administrație sunt numiți de președintele Statelor Unite și sunt supuși confirmării de către Senatul SUA. Acțiunile comune au fost emise în 1971 către căile ferate care au contribuit cu capital și echipamente. Chiar dacă aceste acțiuni nu oferă aproape niciun beneficiu, deținătorii au refuzat o ofertă de cumpărare din 2002 a Amtrak.

Conducere

În 2006, Alexander Kummant a fost numit președinte și CEO al Amtrak, dar i s-a cerut demisia în noiembrie 2008 din cauza unei dispute privind restructurarea datoriilor. Potrivit declarațiilor de la Amtrak, atât veniturile, cât și numărul de călători au atins niveluri record în timpul mandatului lui Kummant. „De asemenea, a supravegheat cu succes încheierea acordurilor de muncă cu toate sindicatele care reprezintă angajații Amtrak”, a declarat Donna McLean, președintele Amtrak. [2] La 25 noiembrie 2008, consiliul de administrație al Amtrak a anunțat că l-a numit pe Joseph Boardman pentru un mandat de un an ca președinte și CEO al căii ferate, pentru a-l înlocui pe Kummant.

Misiunea companiei și Declarația de etică

Misiunea Amtrak este de a „furniza mobilitate feroviară interurbană eficientă și eficientă, constând în servicii de înaltă calitate, care să fie competitive pe durata călătoriei cu alte opțiuni de călătorie interurbană și să ofere servicii suplimentare sau complementare de transport interurban pentru a asigura mobilitatea în perioadele de dezastru național sau în alte situații în care alte opțiuni de călătorie nu sunt disponibile în mod adecvat.” [3] Pe măsură ce Amtrak lucrează pentru a implementa această viziune, a adoptat următoarele scopuri și obiective:

- Creșteți numărul de călători
- Creșteți veniturile prin creșterea numărului de călători și gestionarea îmbunătățită a veniturilor
- Limitați creșterea costurilor prin îmbunătățirea productivității și a eficienței
- Îmbunătățiți transparența financiară
- Oferiți un mediu sigur și securizat pentru pasageri și angajați
- Îmbunătățirea managementului capitalului uman
- Îmbunătățiți gestionarea mediului

Amtrak se angajează să urmărească aceste scopuri și obiective într-o manieră extrem de etică. Pentru a se asigura că toți angajații se comportă într-o manieră extrem de etică, a fost adoptat următorul cod de etică:

- Sunteți personal responsabil pentru propria conduită în respectarea tuturor prevederilor - Codului de etică și pentru raportarea promptă a încălcărilor cunoscute sau suspectate ale acestui Cod de etică sau politicilor Amtrak către supervizorul dumneavoastră, managerul sau Linia fierbinte Amtrak pentru etică și conformitate (1-866-908-7231);
- Dacă sunteți supervizor sau manager, sunteți responsabil și răspunzător pentru a vă asigura că angajații dumneavoastră înțeleg și respectă această Politică de etică;
- Nimeni din această Companie nu are autoritatea sau dreptul de a ordona, solicita sau chiar influența să încălcați acest Cod de Etică sau legea;
- Nu veți fi scuzat pentru încălcarea Codului de Etică din orice motiv, chiar și la cererea altei persoane, inclusiv a supervizorilor, managerilor sau a ofițerilor companiei;
- Orice încercare a oricărei persoane de a face ca o altă persoană să încalce Codul de Etică, cu succes sau nu, este în sine o încălcare și poate fi o încălcare a legii;
- Orice răzbunare sau amenințare cu represalii împotriva oricărei persoane pentru refuzul de a încălca Codul de etică sau pentru raportarea cu bună-credință a unei încălcări sau suspiciuni de încălcare a Codului de etică este în sine o încălcare și poate fi o încălcare a legii;
- Fiecare încălcare raportată a Codului de etică va fi investigată și fiecare încălcare efectivă va constitui o bază pentru acțiunea disciplinară care implică persoana care încalcă Codul de etică și poate duce la acțiuni civile sau penale împotriva acelei persoane; și
- Orice angajat care acționează contrar Codului de Etică, sau care face cu bună știință un raport fals cu privire la o încălcare a Codului de Etică, poate fi supus acțiunii disciplinare, până la și inclusiv încetarea raportului de muncă.

Operațiuni

Amtrak realizează venituri din următoarele activități comerciale:

Venituri din bilete și produse alimentare și băuturi — numărul de călători Amtrak din FY2009

(29,9 milioane de călătorii), țintele de venituri din bilete și produse alimentare și băuturi au fost proiectate să continue să beneficieze de tendințele care au propulsat numărul de călători și creșterea veniturilor din exercițiul financiar 2008. Acest buget, revizuit pentru prima dată de consiliul de administrație al Amtrak în iulie 2008, nu a prezis incertitudinea perspectivelor pe termen scurt pentru călătorii din cauza crizei economice actuale a țării sau a volatilității extreme a prețurilor la benzină.

Venituri sprijinite de stat — Segmentul de afaceri Tren susținut de stat include finanțare de către state către Amtrak pentru furnizarea de servicii feroviare de pasageri prin acorduri contractuale. Include serviciile feroviare intrastatale și interstatale cu

originea serviciului în statul contractat. Amtrak plănuiește să colaboreze cu

mai multe state pentru lansarea de servicii feroviare pe coridoarele de stat cu densitate mare pentru a reduce congestionarea.

Commuter — Segmentul de afaceri Commuter include rezultatele activităților operaționale pe care Amtrak le oferă agențiilor de navetiști prin acorduri contractuale. Există oportunități suplimentare pentru Amtrak de a efectua lucrări peste nivelul specificat în contractele existente pentru navetiști. Un număr de agenții de navetiști efectuează, de asemenea, plăți operaționale și de capital către Amtrak pentru utilizarea activelor deținute de Amtrak. Aceste plăți sunt contabilizate în secțiunea Activitate rambursabilă și Infrastructură de inginerie.

Activitate rambursabilă— Segmentul de afaceri rambursabil raportează rezultate financiare din diverse activități pe care le desfășoară Amtrak pentru alte entități. Acestea includ servicii de întreținere a drumului în beneficiul altor căi ferate sau agenții care nu intră sub umbrela Commuter și întreținerea limitată a activităților de echipamente. După cum sugerează titlul, acest venit este proiectat să compenseze costurile activităților care sunt bugetate în cheltuieli de exploatare în sume egale.

Afaceri comerciale — Segmentul de afaceri comercială include închirierea imobiliară/proprietăți imobiliare/servituțile/vânzări, parcare, publicitate, telecomunicații, drepturi de ocupare a conductelor și cablurilor, închirierea cu amănuntul la stațiile Amtrak, filmări și alte dezvoltări comerciale.

Alte venituri din transport — Elementele din această zonă de venituri includ elemente care nu sunt consecvente în natură și ar include lucruri precum vânzarea de echipamente de capital.

Marketing

Publicitatea pentru Amtrak este regională. Amtrak folosește în principal site-ul său web, www.amtrak.com, pentru rezervări, iar biletele pot fi achiziționate și de la stație. Amtrak folosește, de asemenea, site-ul web www.orbitz.com ca partener. Amtrak a lansat o nouă zonă pe site-ul lor web numită Whistle Stop, în care pasagerii se pot conecta și pot împărtăși povești despre experiența de a călători cu trenul Amtrak.

Financiare

Anexele 2 și 3 prezintă situațiile financiare ale Amtrak. Rețineți în Figura 2 că veniturile Amtrak au crescut anual din 2005 până în 2008. Cu toate acestea, organizația a înregistrat o pierdere netă în fiecare an de peste 1,1 miliarde USD. Rețineți în Figura 3 că Amtrak are datorii pe termen lung de peste 3,0 miliarde USD.

Strategie

O analiză a propunerii de reformă strategică a Amtrak, din 2006, a evidențiat faptul că transportul feroviar interurban de pasageri poate aduce o contribuție valoroasă la îndeplinirea mai multor obiective cheie ale politicii de transport, inclusiv următoarele:

- O opțiune alternativă de călătorie pentru consumatori la automobil, autobuz și avion
- Capacitate suplimentară cu oportunitate de creștere și conexiune intermodală
- O legătură importantă în zonele rurale, unde alternativele de transport sunt limitate
- Un stimulent pentru dezvoltarea economică și activitatea comercială
- O alternativă ecologică, eficientă din punct de vedere energetic și prietenoasă cu persoanele cu dizabilități către alte moduri de transport

Deși există dovezi care susțin aceste afirmații, realitatea este că Amtrak va trebui să facă schimbări substanțiale în operațiuni înainte de a vedea aceste rezultate. În Raportul Auditorului Independent, KPMG a declarat: „Compania are un istoric de pierderi operaționale substanțiale și este foarte dependentă de subvenții substanțiale ale guvernului federal pentru a-și susține operațiunile. Fără astfel de subvenții, Amtrak nu va putea continua să funcționeze în forma sa actuală și pot apărea schimbări operaționale semnificative, restructurare sau faliment. Asemenea schimbări sau restructurari ar duce probabil la deprecieri ale activelor.” [4]

ANEXA 2 National Railroad Passenger Corporation și filiale (Amtrak)

Situații consolidate ale operațiunilor (în mii)

	2008	2007	2006	2005
Venituri:				
Legat de pasageri	1.955.422,00 USD	1.730.926,00 USD	1.565.540,00 USD	1.435.884,00 USD
Navetitor	129.545,00 USD	117.424,00 USD	115.394,00 USD	119.354,00
Alte	340.504,00 USD	302.254,00 USD	328.598,00 USD	302.322,00
Plăți de capital de stat	27.309,00 USD	2.011,00 USD	33.045,00 USD	28.692,00 USD
Venituri totale	**2.452.780,00**	**2.152.615,00**	**2.042.577,00**	**1.886.252,00**
Salarii, salarii și beneficii	1.625.186,00	1.661.838,00	1.557.929,00	1.511.656,00
Operațiuni cu trenuri	220.368,00 USD	209.881,00 USD	203.201,00 USD	193.277,00
Combustibil, putere și utilități	370.032,00 USD	284.184,00 USD	275.677,00 USD	228.511,00
Materiale	201.676,00 USD	179.044,00 USD	144.240,00 USD	132.544,00
Facilități, comunicații și birouri	151.919,00 USD	141.154,00 USD	136.299,00 USD	130.390,00 USD
Publicitate și vânzări	98.056,00 USD	83.160,00 USD	75.389,00 USD	71.093,00 USD
Accident și alte reclamații	62.936,00 USD	25.708,00 USD	59.215,00 USD	25.771,00 USD
Amortizarea — net de amortizare	498.563,00 USD	454.085,00 USD	446.252,00 USD	557.901,00
Alte	294.189,00 USD	247.091,00 USD	218.457,00 USD	194.992,00
Costuri indirecte capitalizate la imobilizări corporale	- 113.304,00 USD	- 106.537,00 USD	- 111.183,00 USD	- 105.839,00 USD
Cheltuieli totale	3.409.621,00	3.179.608,00	3.005.476,00	2.940.296,00
Pierdere netă din operațiuni continue înainte de alte (venituri) și cheltuieli	956.841,00 USD	1.026.993,00 USD	962.899,00 USD	1.054.044,00 USD
Alte (venituri) și cheltuieli:				
Venituri din dobânzi	- 90.593,00 USD	- 99.349,00 USD	- 94.967,00 USD	- 82.062,00 USD
Cheltuiala cu dobanda	266.530,00 USD	193.265,00 USD	200.058,00 USD	206.783,00
Alte cheltuieli—net	175.937,00 USD	93.916,00 USD	105.091,00 USD	124.721,00
Pierdere netă	1.132.778,00	1.120.909,00	1.067.990,00	1.178.765,00
Pierderea (venitul) netă din activitățile întrerupte	0,00 USD	0,00 USD	0,00 USD	13.580,00 USD
Pierdere netă	**1.132.778,00 USD**	**1.120.909,00 USD**	**1.067.990,00 USD**	**1.192.345,00 USD**

ANEXA 3 National Railroad Passenger Corporation și filiale (Amtrak)

Bilanțuri consolidate

	2008	2007	2006	2005
Active				
Active circulante				
Numerar și echivalente de numerar	329.813,00	223.949,00 USD	37.988,00 USD	75.261,00
Numerar restricționat	10.012,00 USD	10.393,00 USD	3.081,00 USD	
Investiții pe termen scurt	0,00 USD	9.950,00 USD	174.000,00 USD	63.164,00
Creanțe de încasat	100.892,00	141.645,00 USD	88.248,00 USD	96.810,00
Materiale și consumabile — net	155.583,00	174.897,00 USD	152.939,00 USD	147.202,00
Alte active circulante	40.927,00 USD	44.026,00 USD	37.997,00 USD	72.786,00 USD

continued

ANEXA 3 National Railroad Passenger Corporation și filiale (Amtrak)—continuare

Bilanțuri consolidate

	2008	2007	2006	2005
Total active circulante	637.227,00 USD	604.860,00 USD	494.253,00 USD	455.223,00 USD
Proprietăți și echipamente				
Locomotive	1.365.541,00 USD	1.405.200,00 USD	1.517.231,00 USD	1.500.447,00 USD
Autoturisme și alt material rulant	2.642.830,00	2.650.963,00	2.796.359,00	2.851.008,00
Drept de trecere și alte proprietăți	8.693.663,00	8.363.818,00	8.080.656,00	8.302.136,00
Îmbunătățiri locative	331.314,00 USD	310.503,00 USD	301.277,00 USD	229.574,00 USD
Proprietăți și echipamente - brut	13.033.348,00	12.730.484,00	12.695.523,00	12.883.165,00
Mai puțin — amortizarea și amortizarea cumulate	- 4.592.516,00 USD	- 4.424.569,00 USD	- 4.495.937,00 USD	- 4.808.414,00 USD
Total proprietăți și echipamente, net	8.440.832,00	8.305.915,00	8.199.586,00	8.074.751,00
Alte active, depozite și Cheltuieli amânate	894.752,00 USD	874.744,00 USD	862.940,00 USD	853.631,00 USD
Venituri escrowed din vânzare-				
Cheltuieli amânate, depozite și altele	327.057,00 USD	379.942,00 USD	359.508,00 USD	363.846,00 USD
Total alte active, depozite și cheltuieli amânate	1.221.809,00 USD	1.254.686,00 USD	1.222.448,00 USD	1.217.477,00 USD
Total active	**10.299.868,00 USD**	**10.165.461,00 USD**	**9.916.287,00 USD**	**9.747.451,00 USD**
Datorii și capitalizarea				
Datorii curente				
Creanţe	217.681,00 USD	207.776,00 USD	199.430,00 USD	213.114,00 USD
Cheltuieli acumulate și alte datorii curente	647.523,00 USD	537.054,00 USD	481.678,00 USD	481.072,00 USD
Venituri amânate din bilete	111.758,00 USD	82.167,00 USD	73.402,00 USD	68.750,00 USD
Scadențe curente ale datoriilor pe termen lung și obligațiilor de leasing	146.864,00 USD	132.852,00 USD	143.577,00 USD	138.434,00 USD
Total datorii curente	1.123.826,00	959.849,00 USD	898.087,00 USD	901.370,00 USD
Datorii pe termen lung și leasing de capital				
Obligații	2.782.771,00 USD	2.851.761,00 USD	2.994.144,00 USD	3.118.170,00 USD
Ipoteci	212.955,00 USD	227.510,00 USD	240.805,00 USD	252.950,00 USD
Echipamente și alte datorii	56.690,00 USD	92.657,00 USD	114.576,00 USD	154.331,00 USD
Total datorie pe termen lung și obligații de leasing capital	3.052.416,00 USD	3.171.928,00 USD	3.349.525,00 USD	3.525.451,00 USD
Alte datorii și Credite amânate				
Plăți de capital federal și de stat amânate	752.279,00 USD	701.357,00 USD	591.782,00 USD	509.441,00 USD
Rezerve pentru accidente	195.186,00 USD	212.469,00 USD	223.319,00 USD	185.603,00 USD
Câștig amânat din vânzări-leaseback	262.222,00 USD	305.462,00 USD	400.116,00 USD	439.762,00 USD
Obligația privind beneficiile angajaților după pensionare	566.760,00 USD	620.152,00 USD	325.989,00 USD	281.562,00 USD
Rezerva de mediu	62.342,00 USD	63.500,00 USD	67.014,00 USD	56.102,00 USD
Alte	67.508,00 USD	177.996,00 USD	17.858,00 USD	18.100,00 USD
Total alte datorii și Credite amânate	1.906.297,00 USD	2.080.936,00 USD	1.626.078,00 USD	1.490.570,00 USD
Total datorii	6.082.539,00 USD	6.212.713,00 USD	5.873.690,00 USD	5.917.391,00

continued

ANEXA 3 National Railroad Passenger Corporation și filiale (Amtrak)—continuare

Bilanțuri consolidate

	2008	2007	2006	2005
Angajamente și neprevăzute Capitalizare				
Stoc preferat	10.939.699,00	10.939.699,00	10.939.699,00	10.939.699,00
Stoc comun	93.857,00 USD	93.857,00 USD	93.857,00 USD	93.857,00 USD
Datorii și alte capitaluri vărsate	17.415.041,00	16.100.513,00	14.829.886,00	13.559.085,00
Deficitul acumulat	- 24.094.909,00	- 22.962.131,00	- 21.819.117,00	- 20.751.127,00
Alte venituri (pierdere) globale cumulate	- 136.359,00 USD	- 219.190,00 USD	- 1.728,00 USD	- 11.454,00 USD
Capitalizare totală	4.217.329,00	3.952.748,00	4.042.597,00	3.830.060,00
Total datorii și capitalizare	**10.299.868,00 USD**	**10.165.461,00 USD**	**9.916.287,00 USD**	**9.747.451,00 USD**

Cheia viitorului Amtrak, în cuvintele din documentul inițiativei strategice din 2006, „se bazează mai întâi pe o misiune definită, inclusiv finanțare adecvată și previzibilă de capital și, pe termen lung, pe apariția concurenței și a alternativelor sectorului privat la Amtrak". Mai exact, viziunea managementului este de a dezvolta un sistem feroviar de pasageri interurban. Pentru a face acest lucru, vor trebui îndeplinite următoarele obiective:

- Dezvoltarea coridoarelor feroviare de pasageri pe baza unui program de potrivire a capitalului federal-stat, cu statele care servesc ca dezvoltatori și cumpărători de servicii de coridor de oferta competitivă
- Revenirea infrastructurii Coridorului de Nord-Est la o stare bună de reparare și - fiabilitate operațională, toți utilizatorii asumându-și treptat responsabilitatea financiară pentru partea proporțională a nevoilor operaționale și de capital.
- Continuarea și posibila adăugare/eliminare a anumitor rute naționale pe distanțe lungi pe baza pragurilor de performanță stabilite, cu o perioadă de introducere treptată pentru a permite îmbunătățirea performanței și participarea statului acolo unde este necesar pentru a atinge pragurile
- Apariția de piețe pentru concurență și participarea comercială privată la toate funcțiile și serviciile feroviare de pasageri, inclusiv externalizarea funcțiilor selectate și concurența între operatori pentru rutele de coridor

Viziunea Amtrak pentru anii următori este:

- Oferiți servicii superioare – inclusiv excelență continuă în siguranța și securitatea operațională și gestionarea infrastructurii/activelor – devenind în același timp mai orientat spre piață și către client
- Serviți ca un catalizator al schimbării - ajutând sistemul feroviar de pasageri interurban al națiunii să atingă obiectivele pe termen lung de sus
- Evoluați într-unul dintre numeroșii concurenți pentru serviciile și rutele feroviare de pasageri, toți poziționați pe picior competitiv egal

Concurenții

Amtrak are mulți concurenți, deoarece aceștia sunt în afaceri de transport. O competiție principală cu care se confruntă Amtrak este automobilul. Automobilele oferă consumatorilor mai multă flexibilitate și, în general, reprezintă o formă de transport mai rapidă. Principala diferență este că consumatorii trebuie să dețină o mașină și să-și asigure propriul transport. Dincolo de automobile, principala competiție vine de la Greyhound Bus Lines și companiile aeriene.

GREYHUND Deși timpul necesar pentru a călători cu Greyhound este foarte asemănător cu cel al Amtrak, este posibil ca pasagerii să cheltuiască mai puțin atunci când călătoresc cu autobuzul. Diferența este că locurile de cazare din tren tind să fie mai confortabile decât

cele din autobuz. Fondată în 1914, Greyhound Lines, Inc. este cel mai mare furnizor de transport interurban cu autobuzul , deservind peste 2.300 de destinații cu 13.000 de plecări zilnice în America de Nord. A devenit un simbol american, oferind călătorii sigure, plăcute și la prețuri accesibile pentru aproape 25 de milioane de pasageri în fiecare an. Câinele care aleargă Greyhound este unul dintre cele mai recunoscute mărci din lume.

Deși Greyhound este bine cunoscut pentru serviciul său regulat pentru pasageri, compania oferă și o serie de alte servicii pentru clienții săi. Serviciul Greyhound PackageXpress oferă livrare de pachete în aceeași zi și în ziua următoare la un preț avantajos către mii de destinații. Iar unitatea Greyhound Travel Services a companiei oferă pachete charter pentru companii, convenții, școli și alte grupuri la prețuri competitive.

De asemenea, este important să rețineți că Greyhound nu este doar un concurent al Amtrak; este și partener. Pasagerii Amtrak folosesc Greyhound pentru a face conexiuni către orașe care nu sunt deservite de calea ferată prin serviciul Amtrak Thruway, cumpărând un bilet pentru conexiunea de autobuz de la Amtrak împreună cu achiziționarea biletului lor de tren. Pasagerii pot cumpăra bilete direct de la Greyhound.

COMPANII AERIENE La mijlocul până la sfârșitul anului 2009, prețurile biletelor de avion au scăzut dramatic, erodând substanțial afacerile Amtrak. Dezavantajul major al călătoriei cu trenul este, desigur, timpul necesar pentru a merge de la punctul de plecare la destinație. Deoarece timpul tinde să fie o considerație majoră pentru călători, companiile aeriene oferă o alternativă la călătoriile cu mașina, autobuzul și trenul; dezavantajul, desigur, este că sunt mai scumpe. Companiile aeriene oferă pasagerilor o alternativă de călătorie mai rapidă.

Southwest Airlines, de exemplu, transportă peste 100 de milioane de pasageri pe an către 65 de orașe mari din toată țara. Southwest conduce în mod constant întreaga industrie aeriană cu cel mai scăzut raport de reclamații per pasager la bord. Multe companii aeriene au încercat să copieze modelul de afaceri Southwest, iar cultura Southwest este admirată și emulată de corporații și organizații din toate categoriile sociale. Întotdeauna inovatorul, Southwest a fost pionierul Senior Fares, un serviciu de livrare de mărfuri în aceeași zi și Ticketless Travel. Southwest a condus drumul cu prima pagină web a companiei aeriene, southwest.com; DING! prima legătură directă către computerele desktop ale clienților, care oferă actualizări live despre cele mai bune oferte; și primul blog corporativ al companiei aeriene, Nuts About Southwest.

Concluzie

Amtrak se confruntă astăzi cu obstacole care includ incertitudinea finanțării guvernamentale, concurența, prețurile combustibililor, mediul de reglementare în care operează și crearea unui program de dezvoltare a liderilor. Numai timpul ne va spune dacă CEO-ul Amtrak, Joseph Boardman, va putea să își îndeplinească promisiunea de a ajuta compania „să treacă peste provocările sale și să valorifice oportunitățile pe care le avem pentru a construi un Amtrak mai sigur, mai ecologic și mai sănătos, care să conecteze America de la coastă la coastă și de la graniță la graniță. ” [5] Amtrak are nevoie de un plan strategic clar pentru viitor.

Note de final

1. Adaptat după Amtrak, *Raport anual* (2008).
2. T. Ramstack, „Amtrak CEO Kummant Resigns”, *Washington Times* (15 noiembrie 2008). Accesat la http://www.washingtontimes.com/news/2008/nov/15/ amtrak-ceo-kummant-demisionează/.
3. Din Legea privind investițiile și îmbunătățirea transportului feroviar de pasageri din 2008.
4. Amtrak, *Raport anual* (2008).
5. Amtrak, *Raport anual* (2008), p. 5.

Bunăvoință din județele San Francisco, San Mateo și Marin - 2009

Mary E. Vradelis, Consultant
Berkeley, California

www.sfgoowill.org

În februarie 2009, CEO-ul și președintele Goodwill din județele San Francisco, San Mateo și Marin (Goowill), Deborah Alvarez-Rodriguez, se pregătește pentru lansarea unei campanii provocatoare de strângere de fonduri care va determina modul în care organizația se va descurca în următorii câțiva ani. La doar câteva luni de la noul an fiscal (care a început în iulie 2008), Alvarez-Rodriguez și-a dat seama că organizația se confruntă cu un deficit estimat de 3 milioane de dolari, care îi amenința capacitatea de a furniza multe servicii care sunt nucleul misiunii sale. Organizația nonprofit, cu un buget de peste 32 de milioane de dolari, a fost profund afectată de recesiunea economică națională. Goodwill operează independent ca membru al Goodwill Industries International Inc. Goodwill International are 184 de filiale autonome în Statele Unite, Canada și alte 14 țări.

Prima lovitură majoră adusă fluxului de numerar al Goodwill a rezultat din vânzarea eșuată a sediului său central în iulie 2008, care era în starea finală a contractului când cumpărătorul a intrat în plată. Acest lucru a dus la o pierdere de 6 milioane USD în capital de investiții și aproape 1 milion USD în capital operațional. De atunci, veniturile Goodwill din vânzarea materialelor de salvare, cum ar fi metalul și lemnul, s-au prăbușit odată cu scăderea prețurilor mărfurilor la nivel mondial. La fel ca multe organizații nonprofit din întreaga țară, veniturile din granturi ale Goodwill sunt amenințate de o scădere semnificativă a valorilor portofoliului fundației. Cu toate acestea, cererea pentru serviciile gratuite de formare profesională și de plasare ale Goodwill este în creștere - cu participarea lunară deja de cinci ori mai mare decât previziunile contractului.

Alvarez-Rodriguez este mândru de munca pe care Goodwill o îndeplinește prin angajamentul său de a oferi speranță oamenilor care au nevoie. Dintre cei care primesc pregătire și dezvoltare profesională , 46 la sută au fost încarcerați sau deținuți de sistemul de justiție penală, 25 la sută au fost fără adăpost în ultimele trei luni, 20 la sută au un handicap grav , iar unii participanți se confruntă cu toate aceste bariere. Alvarez-Rodriguez consideră că, în ciuda crizei financiare (și din cauza ei), „eliminarea serviciilor nu este o opțiune”.

Între octombrie 2008 și ianuarie 2009, Alvarez-Rodriguez și echipa ei senior și-au valorificat perspicacitatea în afaceri și pasiunea pentru misiunea Goodwill de a reduce un deficit de 3 milioane de dolari la 1 milion de dolari, fără a afecta serviciile. Cu toate acestea, pentru a menține standarde înalte pentru servicii de calitate și pentru a satisface cererea creată de cea mai mare rată lunară de creștere a șomajului a națiunii din ultimii 60 de ani, Goodwill este gata să lanseze prima campanie de strângere de fonduri din istoria sa de 93 de ani. Alvarez-Rodriguez are două opțiuni: strânge un milion de dolari de la donatori individuali pentru a umple golul bugetar sau reduce serviciile critice pe care organizația le oferă. O campanie individuală de donator este un proiect ambițios într-o recesiune. Cu toate acestea, Legea americană de recuperare și reinvestire a administrației Obama oferă oportunități pentru noi finanțări.

Istorie

Goodwill International a fost fondată în 1902 la Boston de Dr. Edgar Helms. Ca pastor metodist, a adunat bunuri de uz casnic și îmbrăcăminte pentru enoriași, dintre care majoritatea erau imigranți săraci. În loc să dea doar bunurile uzate, el i-a instruit pe șomeri să repare bunurile donate. Apoi vindea bunurile în comunitate sau le dădea oamenilor care

le reparau. Aceasta a evoluat într-o filozofie de bază a programului pentru a oferi oamenilor o „mână în sus, nu o mână întinsă”, care a devenit impulsul pentru o „bună voință” națională.

Circulație." În 1916, Helms a lucrat cu un lider religios din Bay Area, reverendul Samuel Quickmire. Împreună au deschis al treilea Goodwill din națiune, Goodwill of San Francisco, pentru a ajuta cetățenii locali care încă se recuperau de la cutremurul din 1906. În următorii 20 de ani, Goodwill a deschis încă șapte operațiuni în California de Nord.

Deborah Alvarez-Rodriguez s-a alăturat Goodwill în 2004, când a moștenit o organizație care avea dificultăți operaționale și financiare. Înainte de aceasta, ea a fost directorul Departamentului pentru Copii, Tineret și Familiile lor din orașul și județul San Francisco. În 2008, *San Francisco Business Times* a numit-o cea mai admirată CEO nonprofit. În 2009, ea a fost numită una dintre cele mai influente femei în afaceri din Bay Area pentru al patrulea an consecutiv.

Imediat după numirea ei, Alvarez-Rodriguez a început un proces de planificare în colaborare cu consiliul de administrație Goodwill și o echipă interfuncțională internă de management al schimbării nou dezvoltată. Procesul intensiv a început cu o revizuire a misiunii și viziunii Goodwill. Această echipă interdisciplinară, care a implicat personal de la toate nivelurile organizației, nu doar a trecut în revistă misiunea, obiectivele și valorile organizației; a cercetat, de asemenea, forțele externe (sociale, guvernamentale și economice) care provoacă capacitatea Goodwill de a oferi programe de succes pentru populația pe care a fost proiectat să o deservească. Munca lor a dus la următoarele noi declarații de viziune și misiune, care au fost adoptate în unanimitate de Consiliul de Administrație în 2006:

> ***Viziune:*** Bunavoința noastră vizează o lume fără sărăcie în care oamenii au puterea de a se întreține pe ei înșiși și familiile lor, să trăiască în comunități sigure și înfloritoare și să aibă grijă activ de mediu.
> ***Misiune:*** Creăm soluții pentru sărăcie prin afacerile pe care le operăm.

Pentru a implementa această nouă misiune, Alvarez-Rodriguez, echipa de management și consiliul de administrație s-au angajat să schimbe modul în care funcționează, integrând formarea profesională și furnizarea de servicii în nucleul modelului său de afaceri generator de venituri. Alvarez-Rodriguez a lucrat pentru a elimina ceea ce ea numește „silozuri în silozuri" care s-au dezvoltat în cadrul organizației și a împiedicat-o să-și infuzeze misiunea principală - a ajuta oamenii săraci și dezavantajați să dobândească abilități și să își găsească de lucru - în toate departamentele. Într-un interviu din 2007 în *Chronicle of Philanthropy,* Alvarez-Rodriguez a declarat: „A existat o divizare între partea de misiune și partea de retail. Trebuia să punem organizația într-o poziție în care să poată prospera." Echipa de management al schimbării a lucrat pentru a crea un model de transformare care să integreze formarea și dezvoltarea profesională în toate departamentele generatoare de venituri ale organizației. În plus, acest model de transformare a necesitat ca programele de servicii sociale să fie auto-susținute, păstrând un accent deosebit pe „profitabilitatea" acestora. Până la sfârșitul procesului de planificare, Alvarez-Rodriguez a pus organizația pe o cale de reflecție, dezvoltare și schimbare care a fost comparabilă cu munca pe care Goodwill se aștepta de la participanții săi.

Operațiuni

Pe baza noii sale misiuni, în noiembrie 2006, consiliul de administrație al Goodwill a adoptat o nouă strategie de creare a forței de muncă printr-o platformă de afaceri de recuperare a valorii de mediu. Consiliul a adoptat următoarea definiție în trei părți a *creării forței de muncă* :

- *Operăm afaceri* care recrutează și angajează oameni care depășesc barierele în calea angajării, le oferim formare, experiență și sprijin, astfel încât să poată obține un loc de muncă durabil pe termen lung și capacitatea de a avansa în carieră.
- *Formăm parteneriate strategice* prin parteneriat pentru a investi și a consolida infrastructura economică a cartierelor, cu accent deosebit pe angajarea și dezvoltarea oamenilor care depășesc unele dintre cele mai mari bariere în calea angajării.
- *Susținem afacerile de cartier* care sunt deținute sau co-deținute de participanții noștri și de alții care depășesc barierele în calea angajării.

Goodwill of San Francisco, San Mateo and Marin Counties, Inc. are aproape 500 de angajați și operează 17 magazine de vânzare cu amănuntul în cele trei județe. Pentru a sprijini operațiunile de vânzare cu amănuntul, are peste 30 de locuri de colectare în diverse regiuni pe care o deservește. Birourile administrative centrale ale Goodwill și magazinul de vânzare cu amănuntul sunt situate la adresa 1500 Mission Street, San Francisco (http://www.sfgoodwill.org/StoreLocations2.aspx).

Deoarece Goodwill a înregistrat o scădere a marjei de profit a magazinelor sale fizice, a dezvoltat și o afacere de comerț electronic. Prin colaborarea cu eBay, listează peste 10.000 de articole (http://stores.shop.ebay.com/Goodwill-San-Francisco_W0QQ_ armrsZl). În plus, Goodwill a lansat o serie de noi strategii de marketing, inclusiv marketing direct bazat pe psihologie și direcționare demografică; e-blasts; rețele sociale pe Facebook, MySpace și Linkedin; și SeamSoGood.com , un blog dedicat modei și stilului.

Goodwill oferă pregătire profesională în toate cele trei județe din jurisdicția sa. În plus față de dobândirea experienței practice în comerțul cu amănuntul, participanții pot obține o licență de clasa A (camioane mari), se pot antrena intens abilități de calculator, își

pot îmbunătăți competențele de bază în limba engleză ca a doua limbă, pot îmbunătăți abilitățile de interviu și reluarea unui CV, pot îmbunătăți cunoștințele financiare, pot sprijini construirea de active și pot finaliza cursurile GED. În anul fiscal 2007-2008, programul a oferit pregătire profesională și consiliere în carieră pentru 1.728 de rezidenți din Bay Area - cu 42% în creștere față de anul fiscal precedent. Prin instituția One-Stop Career Link Centers (formate în colaborare cu alte programe locale de dezvoltare a muncii), Goodwill se așteaptă ca acest număr să se tripleze în AF 2008-2009. Pentru participanții cu cel mai înalt nivel de nevoi, Goodwill poate oferi cursuri plătite de până la șase luni. Deși s-a dovedit a fi de mare succes, acest program este cel mai costisitor.

GOODWILL NU DEPOZITĂRUL Ca parte a trei linii de bază, viziunea Goodwill include gestionarea mediului. Unul dintre programele cu care Alvarez-Rodriguez este cel mai mândru este programul de donații electronice. Aceasta a fost o consecință logică a afacerii de reutilizare cu amănuntul care a fost un nucleu al Goodwill încă de la început. Programul de salvare/reutilizare a dispozitivelor electronice se concentrează pe furnizarea de recuperare și reciclare gratuită a computerelor pentru rezidenții Bay Area.

De fapt, organizației îi place să se considere „reciclatorul original". În 2007-2008, Goodwill a lansat o campanie publicitară majoră de șase luni pentru a crește gradul de conștientizare a publicului cu privire la activitățile lor generale de reciclare și reutilizare și pentru a încuraja reciclarea responsabilă. Campania a inclus reclame radio și ziare, precum și indicatoare pe adăposturi și autobuze. În plus, au existat concursuri sponsorizate de două posturi de radio locale. Punctul culminant al campaniei a fost un eveniment de Ziua Pământului care a avut ca rezultat colectarea a 40.000 de kilograme de deșeuri electronice. După cum se indică în Anexa 1, până la sfârșitul acelui an fiscal, Fondul comercial a salvat următoarele:

- Peste 7,3 milioane de lire sterline de îmbrăcăminte și alte textile au fost salvate de la depozitarea deșeurilor
- 49.528 de computere de la depozitul de gunoi
- Un total de 18,4 milioane de lire sterline de material au fost deviate de la depozitul de gunoi

În sprijinul creșterii programului de reutilizare, Departamentul de Mediu din San Francisco a acordat Goodwill un grant de 200.000 USD pentru a sprijini un program pilot de doi ani de reutilizare și reciclare a mobilierului donat.

ANEXA 1 Valorile de succes selectate

	AF 2007-2008	AF 2006-2007
Lire sterline de bunuri materiale deturnate de la	18.402.438	17.178.916
Angajatorii care au angajat participanți la Goodwill	217	235
Calculatoare salvate de la gong la groapa de gunoi prin reciclare și recondiționare	49.528	59.863
Rezidenți din Bay Area care au primit pregătire profesională și consiliere în carieră	1.214	1.728
Perechi de pantofi salvate de la depozitarea deșeurilor	896.905	844.478

Sursa: Documente companiei.

program de reciclare/reutilizare a electronicelor. În decembrie 2008, Goodwill a început cursuri de formare care cuprind totul, de la cunoștințele de bază pe calculator la abilități avansate de tehnologie a informației (IT).

Pentru a-și consolida infrastructura și acoperirea, Goodwill colaborează cu mai mulți parteneri corporativi strategici: SalesForce, Dell, Levis, Microsoft, McCall's Design group și BBDO West (parte a Omnicom, o agenție de publicitate la nivel mondial). Filosofia lui Alvarez-Rodriguez subliniază importanța organizațiilor nonprofit de a căuta parteneri corporativi prin identificarea unde există o sinergie de perspective și abordare și o aliniere a valorilor. Ea se întreabă continuu: „Cum putem crea valoare pentru noi înșine și pentru companie?" În noiembrie 2007, a lansat un pilot de îmbrăcăminte și accesorii reutilizate, William Good, care a fost creat sub conducerea creativă a lui Nick Graham (fondatorul lui Joe Boxer). Având în vedere recesiunea economică și lipsa capitalului de pornire, acest pilot nu este în prezent în curs de dezvoltare.

Când bugetul 2008-2009 a fost aprobat în aprilie 2008, Goodwill anticipa o creștere cu 17% a veniturilor. Factorii de

venituri au inclus operațiuni, dezvoltarea fondurilor, elemente de venituri extraordinare și venituri din dobânzi. După cum arată Planșa 2, operațiunile de afaceri ale Goodwill generează o sumă semnificativă din veniturile proiectate (32,3 milioane USD). Value Recovery Enterprises, care generează 85 la sută din veniturile sale, consta în principal din magazinele de vânzare cu amănuntul (proiectate a fi doar 21 milioane USD) și E-Store (950.000 USD). Afacerile de mediu (As-Is, Transport, Salvage, ReCompute și proiecte pilot) cuprind restul de 4,5 milioane USD din veniturile Goodwill de recuperare a valorii. Bilanțurile fondului comercial sunt prezentate în Anexa 3.

Codul Etic al Afacerilor

Valorile Goodwill-ului sunt aliniate cu valorile Goodwill Industries International, Inc.:

- Respect — Tratăm toți oamenii cu demnitate și respect.
- Administrare — Ne onorăm moștenirea fiind responsabili din punct de vedere social, financiar și ecologic.
- Etică—Ne străduim să îndeplinim cele mai înalte standarde etice.
- Învățare — Ne provocăm unii pe alții să luptăm spre excelență și să învățăm continuu.
- Inovație — Adoptăm îmbunătățirea continuă, creativitatea îndrăzneață și schimbarea.

ANEXA 2 Buget propus pentru fondul comercial pentru 2008-2009

	Venituri		
	2008-2009 Proiectat	2007-2008* Actual	Varianta %
Întreprinderi de recuperare a valorii	26.219.346	24.467.661	7%
Servicii de carieră	2.926.063	1.738.387	68%
Avansare organizațională	1.349.700	288.788	367%
Servicii corporative	767.944	1.066.394	- 28%
Biroul executiv	1.000.000	39.598	2425%
Venituri totale ale agenției	**32.263.053**	**27.600.828**	**17%**
	Cheltuieli		
	2008-2009 Proiectat	2007-2008* Actual	Varianta %
Total salarii și beneficii	21.376.712	18.154.042	18%
Alte cheltuieli de exploatare	10.975.193	9.272.938	18%
Depreciere	1.239.635	1.102.181	12%
Cheltuieli totale de agenție	**33.591.540**	**28.529.161**	**18%**
Profit (pierdere)	**(1.328.487)**	**(928.333)**	**43%**

*Sumele reale pentru AF 2007-2008 sunt estimări derivate din rezultatele anuale până în aprilie 2008.

Sursa: Documente companiei.

ANEXA 3 Goodwill Industries din San Francisco, San Mateo și Marin Counties, Inc.

Situația poziției financiare, 30 iunie 2008 (cu totaluri comparative pentru 2007)

	2008	(Reformulat) 2007
ACTIVE		
Active circulante		
Numerar și echivalente de numerar	4.136.260 USD	1.124.389
Conturi de încasat, net	623.000	665.683
Contribuții de primit, parte curentă	225.000	600.000
Nota de primit, net	68.191	—
Inventare de mărfuri	1.878.513	1.854.514
Cheltuieli plătite în avans	575.749	582.446
Total active circulante	7.506.713	4.827.032
Proprietăți și echipamente, net	15.108.862	15.413.230
Contributii de primit, net a porțiunii curente	75.000	—
Depozite și alte active	289.219	287.240
Total active	**22.979.794 USD**	**20.527.502 USD**
PASIVILE ȘI ACTIVULUI NET		
Datorii curente		
Conturi de plătit și cheltuieli acumulate	2.158.617 USD	1.488.677
Venituri amânate	326.574	434.806
Depozit de clădire	3.000.000	0
Scadențe curente ale biletului de plătit	105.394	97.398
Total datorii curente	**5.590.585**	**2.020.881**
Chirie amânată	69.718	29.002
Note de plătit, mai puțin scadențele curente	855.042	968.430
Total pasive	6.515.345	3.018.313
Activ net		
Nerestricționat	15.808.634	16.709.503
Limitat temporar	655.815	799.686
Total active nete	16.464.449	17.509.189
Total pasive și active nete	**22.979.794 USD**	**20.527.502 USD**

Sursa: Documente companiei.

Goodwill din județele San Francisco, San Mateo și Marin este, de asemenea, primul Goodwill din țară care a dezvoltat o misiune triplă: „O organizație întreprinzătoare, Goodwill operează o afacere solidă, măsurată în raport cu un rezultat triplu de oameni, planetă și performanță. Există transparență și responsabilitate, deoarece Goodwill deblochează valoarea atât în oameni, cât și în donații materiale."

Organigrama

Goodwill este una dintre cele 184 de organizații autonome non-profit non-sectare Goodwill afiliate cu Goodwill Industries International, Inc. Organizația Bay Area este supravegheată de un consiliu de administrație. Ca organizație nonprofit, este necesar să aibă supravegherea acestui organism de voluntari, deoarece obiectivul său principal este protejarea interesului public și pentru că

EXHIBITUL 4 Organigrama CEO Direct Reports 2009

Sursa: Documente companiei.

beneficiază de un tratament fiscal preferențial. Responsabilitățile de conducere includ supravegherea financiară; conformitatea legală; misiune, viziune și planificare strategică generală; strângere de fonduri; și supravegherea directorului executiv.

După cum se indică în Anexa 4, Alvarez-Rodriguez ghidează organizația în colaborare cu o echipă executivă formată din directorul operațional; șeful de avansare organizațională (responsabil cu marketing, PR, comunicare, branding și - strângere de fonduri); șeful de recuperare a valorii (care cuprinde toate afacerile comerciale); și șeful serviciilor persoanelor. În plus, are trei subordonați direcți: doi asistenți executivi; un specialist în dezvoltare și strategie de afaceri. La rândul său, echipa executivă supraveghează mai mulți manageri superiori, inclusiv directori de finanțe, IT, operațiuni de vânzare cu amănuntul, donații , comerț electronic, marketing, resurse umane, instruire, Legea privind investițiile în forța de muncă și justiția penală și reintrare. Această echipă de management se bazează dintr-o diversitate de experiențe de viață și de muncă, inclusiv guvern, retail, afaceri de mediu, imobiliare, precum și „absolvenți" ai programului de formare Goodwill.

Industrie și concurenți

Nonprofit

Goodwill este una dintre miile de organizații nonprofit care operează în California. În 2006, în California existau 102.677 de organizații nonprofit. Aceasta a fost o creștere de 59,4 la sută față de 1996. În 2006, 862 de organizații nonprofit erau în domeniul angajării/locuri de muncă, cu un venit total de 1.330.679.056 USD. organizații pentru donații de la persoane fizice, fundații și corporații , precum și pentru contracte guvernamentale. Din cauza crizei financiare naționale, majoritatea primelor 100 de fundații din SUA spun că vor putea reduce finanțarea în 2009. [1] O singură fundație, Fundația Bill & Melinda Gates, s-a angajat recent să-și sporească donațiile.

Cu amănuntul

Potrivit lui Rachael Grossman, șeful de avansare organizațională, mulți oameni presupun că alți retaileri nonprofit de reutilizare sunt singura competiție a Goodwill, cum ar fi Armata Salvării și St. Vincent de Paul. În schimb, organizația a descoperit că concurenții cheie includ și comercianți majori cu reduceri, cum ar fi Ross și Target. Studiile efectuate de Goodwill în octombrie 2007 au estimat că comerțul cu amănuntul va fi industria cu cea mai rapidă creștere din San Francisco, adăugând 7.800 de locuri de muncă din 2002 până în 2012. Goodwill este bine poziționat pentru a valorifica această piață în creștere și a pregăti participanții pentru locuri de muncă. De fapt, istoria a demonstrat că cel mai mare flux de venituri al Goodwill a fost anticiclic. Impactul celorlalte scăderi anticipate a veniturilor este atenuat de operațiunile de vânzare cu amănuntul relativ rezistente la recesiune pe care le conduce Goodwill. După cum se indică în Figura 5, magazinele fizice ale Goodwill au menținut o creștere de 4% față de anul trecut, iar afacerea sa de comerț electronic a crescut cu peste 93%.

ANEXA 5 Prezentare generală financiară

	AF 2007-2008	AF 2006-2007
Venituri din fondul comercial		
Magazine cu amănuntul	20.920.001 USD	20.048.814 USD
Educație, formare și angajare	211.796 USD	174.597 USD
Salvare/Reciclare	3.012.885 USD	2.579.886 USD
Servicii corporative	1.069.851 USD	472.864 USD
Sprijin public	2.843.483 USD	3.094.790 USD

Venitul total	**28.058.016 USD**	**26.370.951 USD**
Cheltuieli cu fondul comercial		
Educație, formare și angajare (include colectarea, prelucrarea, vânzarea bunuri donate)	18.853.894 USD	17.415.497
Strângere de fonduri	26.419 USD	189.646 USD
Cheltuieli de exploatare	5.090.583 USD	3.439.955
Ocupare	3.909.105 USD	3.691.013
Investiții în fabrici și facilități	1.078.884 USD	1.020.244
Cheltuieli totale	**28.958.885 USD***	**25.756.355 USD**
Surplus (deficit)	**(900.869 USD)**	**614.596 USD**

*87% din această cifră este egală cu servicii directe, iar 13% este egală cu cheltuielile generale.

Sursa: Documente companiei.

Servicii de dezvoltare și plasare a locurilor de muncă

Concurenții normali pentru programele Goodwill au fost programele de dezvoltare a forței de muncă nonprofit și administrate de guvern. Cu toate acestea, Goodwill a adoptat o strategie de „coopetiție", în care a contactat foștii concurenți pentru a dezvolta colaborări care pot oferi beneficii reciproce și comunitare. Goodwill colaborează acum cu foști concurenți, cum ar fi Jewish Vocational Services și Rubicon, în noul sistem One-Stop, sponsorizat de oraș, pentru a crește serviciile de formare profesională și locurile de muncă pentru rezidenții din San Francisco. Cea mai mare amenințare la adresa industriei de plasare a forței de muncă este o economie națională aflată în criză. Este probabil ca multe dintre hoteluri, magazine de vânzare cu amănuntul și companii de transport să fie forțate să reducă nivelul de personal în timpul recesiunii. Potrivit *Wall Street Journal* (6 martie 2009), „Statele de plată non-agricole din SUA au scăzut cu 651.000 în februarie, aproape conform așteptărilor unei pierderi de 652.000. Rata șomajului a crescut la 8,1%, de la 7,6% în ianuarie. Rata șomajului este cea mai mare din 1983. Economia a pierdut acum 4,4 milioane de locuri de muncă de la începutul recesiunii în decembrie 2007, aproape jumătate dintre aceste pierderi au avut loc doar în ultimele trei luni." Această rată mare de creștere nu a mai fost văzută de la al Doilea Război Mondial.

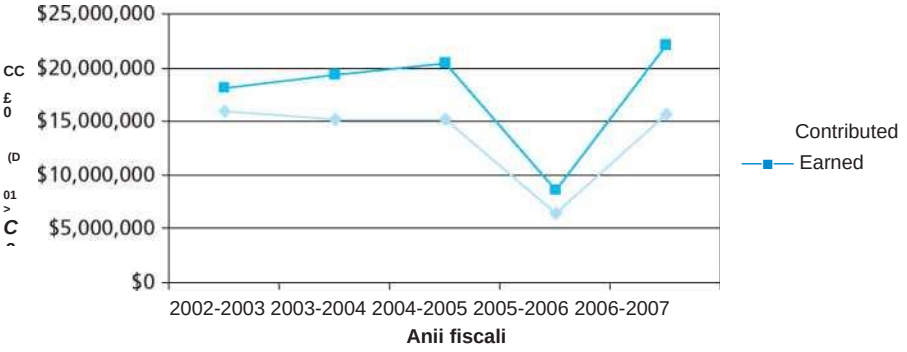
Concluzie

Recesiunea a amenințat capacitatea Goodwill de a strânge bani de la persoane fizice, fundații private și corporative și guvernele orașelor și ale statului. Fără noi finanțări, - investițiile necesare în inovare, amploare și impact ar putea fi amânate. Și ca organizație non- profit, organizația nu are acces la piețele de acțiuni. A făcut tot ce a putut pentru a-și proteja serviciile de bază. Reduceri mai profunde ar putea avea un impact asupra funcțiilor tehnologice, de marketing, de strângere de fonduri și de vânzare cu amănuntul, care sunt esențiale pentru fluxul său de venituri. Figura 6 dezvăluie creșterea istorică a veniturilor Goodwill.

Alvarez-Rodriguez trebuie să acționeze rapid pentru a reduce decalajul bugetar proiectat. Scopul ei este să strângă 1 milion de dolari în noi donații. Dacă Goodwill nu poate îndeplini acest obiectiv în curând, ce pași ar avea nevoie pentru a menține organizația solvabilă?

ANEXA 6 Creșterea veniturilor fondului comercial

Creșterea veniturilor fondului comercial



Sursa: Documente companiei.

Trebuie elaborat un plan strategic clar pe trei ani pentru a strânge noile fonduri necesare. Potențialii donatori doresc să vadă cum vor fi utilizate fondurile lor și care va fi impactul așteptat pe parcursul a trei ani. Pregătiți acest plan strategic 2009-2011 pentru CEO.

Referințe

www.sfgoowill.org
Centrul Național pentru Statistică Caritabilă: http://nccs.urban.org Interviuri cu Rachael Grossman, șefa de promovare organizațională, pe 11 martie 2009 și 8 aprilie 2009.
Planul și bugetul propus pentru 2008-2009, ședința consiliului de administrație din 11 iunie 2008 Goodwill Industries International, Inc., http://www.goodwill.org
Katherine Weinstein Miller, „De la remediere la transformare: noul model de dezvoltare a capitalului uman al bunăvoinței”, octombrie 2007.

Note de final

1. Lawrence T. McGill, vicepreședinte senior și Steven Lawrence, director principal de cercetare, „Grantmakers Describe the Impact of the Economic Crisis on Their Giving”, Foundation Center, martie 2009.

Harley-Davidson, Inc. — 2009

Carol Pope și Colegiul Joanne Mack Alverno

PORC

www.harley-davidson.com

În prima jumătate a anului 2010, Harley-Davidson și-a deschis primele cinci reprezentanțe în India. Tarifele ridicate de import de 90% la motocicletele au ținut Harley deoparte, dar clasa superioară în creștere din India justifică acum Harley să deschidă dealeri acolo.

Harley-Davidson a anunțat în aprilie 2009 că va elimina încă 300 până la 400 de locuri de muncă pe oră în perioada 2009-2010, pe lângă cele 1.100 de locuri de muncă pe care a plănuit anterior să le elimine în acea perioadă. Stocurile sale au scăzut de la 48,05 pe acțiune la 9,78 pe acțiune în perioada 8 martie 2008 - 7 martie 2009, deși o creștere recentă a pus prețul acțiunilor la 19,45 din 27 aprilie 2009. Harley închide câteva facilități și a indicat că vânzările de motociclete sale au scăzut în primele două luni. să rămână profitabilă pe tot parcursul crizei economice, deși profiturile din al doilea trimestru din 2009 au scăzut cu 91%. Pentru acel trimestru, vânzările Harley din SUA au scăzut cu 35%, în timp ce vânzările din afara SUA au scăzut cu 18%.

Orice discuție serioasă despre Harley-Davidson include puterea mărcii sale. Mențiunea Harley creează o viziune a individualismului dur, a fierului american și a pasiunii. Pasiunea este atât de profundă încât mulți clienți și admiratori poartă un tatuaj Harley pentru a exprima acea pasiune. Nu există prea multe corporații care să inspire acest tip de urmărire. Câte tatuaje Honda sau Kawasaki ai văzut pe brațele pilotilor? Ce este despre Harley care o diferențiază de concurenții săi și chiar de companiile de mega-succes care nu sunt concurenții săi? Mistica este magică.

Moștenirea lui Harley este simbolică pentru visul american. Lucrătorii și clienții Harley se relaționează și găsesc motivație în acest vis american care a devenit realitate. O extensie a acestui concept de „familie" este, de asemenea, o cheie a succesului Harley. HOG (Harley Owner's Group) este o familie mondială de proprietari de Harley, puternică de un milion. Când cineva cumpără o Harley, devine parte dintr-o familie de proprietari care circulă împreună și petrece împreună, în locații de pe aproape fiecare continent. Într-adevăr, site-ul Web Harley îi îndeamnă pe călăreți să „împartă aventura". Pe lângă experiența comună, mulți motocicliști Harley apreciază drumurile din spate și frumusețea peisajului unic pentru fiecare localitate. Acest lucru este valabil mai ales în orașul natal al lui Harley, Milwaukee, unde cicliștii așteaptă cu nerăbdare ca zăpada să se topească, pentru a putea experimenta plimbare inaugurală solo a anului. Nostalgia este, de asemenea, semnul succesului Harley. Sunetul său unic „ cartofi-cartofi" creat de faimosul său motor V-twin este încă auzit în zgomotul motocicletelor sale de pe șosea astăzi, iar stilul său legendar, supravegheat de „Willie G" Davidson, el însuși o icoană, a creat continuitate de-a lungul deceniilor. Din aceste motive și nu numai, Harley rămâne o icoană americană la mai bine de 100 de ani de la formare.

Istoria lui Harley: Construirea unei legende

Site-ul web Harley anunță vizitatorii online că acesta este „Unde visele devin realitate" și le face semn cititorilor să „Alătură-te familiei pe care ti-ai dorit-o întotdeauna". Mistica lui Harley începe cu două familii, Harley și Davidson, care aveau vise mari la începutul secolului al XX-lea în Milwaukee, Wisconsin.

În 1903, în curtea familiei Davidson s-a înființat ceea ce urma să devină o companie legendară de motociclete. „Fabrica" în care lucrau era de 10 pe 15 picioare

magazie de lemn cu cuvintele „Harley-Davidson Motor Company" mâzgălite pe ușă. Frații Davidson, William D., Walter, Arthur și William S. Harley, au făcut prima lor motocicletă acolo.

În timpul Primului Război Mondial, Harley-Davidson a furnizat armatei cu 20.000 de motociclete. În acest timp, au existat progrese majore în designul motocicletelor, iar Harley a fost lider. Cu toate acestea, la un deceniu după încheierea războiului, Marea Depresiune a devastat industria motocicletelor. Doar Harley-Davidson și Indian au supraviețuit prin anii 1930. Harley a contribuit, de asemenea, la eforturile de succes ale SUA în al Doilea Război Mondial, în timpul căruia a furnizat armatei peste 90.000 de motociclete. După război, cererea de motociclete a explodat, iar Harley-Davidson a adăugat facilități în Milwaukee în 1947. După ce concurentul Indian a închis în 1953, Harley-Davidson a fost singurul producător american de motociclete timp de decenii. Harley a încetat proprietatea familiei în 1965 printr-o ofertă publică. Doar patru ani mai târziu, compania a fuzionat cu American Machine and Foundry Company (AMF), un producător de multă vreme de produse de agrement.

La începutul anilor 1970, japonezii importau în Statele Unite un număr mare de motociclete la prețuri mai mici. Firmele japoneze au reușit să capteze o mare parte din cota de piață a Harley. Pentru că și-a extins producția atât de repede, Harley avea și probleme de calitate. În 1981, 13 dintre directorii executivi ai Harley au cumpărat afacerea de la AMF. În 1986, Harley-Davidson, Inc. a devenit deținută publică pentru prima dată din 1969. În același an, Harley și-a recâștigat locul în fruntea pieței super-grele din SUA, învingând Honda. Harley a fost listată la Bursa de Valori din New York în 1987, iar cota sa de piață a continuat să crească.

Evenimentele notabile din primul deceniu al secolului XXI pentru Harley includ sărbătorirea a 100 de ani în 2003 și cea de-a 105-a în 2008 și deschiderea Muzeului Harley-Davidson din Milwaukee în 2008. Potrivit Harley, proiectul său muzeal a fost conceput pentru a oferi o legătură unică între motocicliști și experiențe unice. Harley-Davidson și îmbunătățește marca în rândul publicului larg. Facilitatea include, de asemenea, un restaurant și o cafenea, un magazin cu amănuntul și un loc special pentru evenimente. Tot în 2008 a avut loc și achiziția de către Harley-Davidson a MV Agusta. De-a lungul acestui prim deceniu al secolului XXI, Harley-Davidson continuă să fie foarte apreciat în domeniul filantropiei. Harley ar putea fi cel mai bine cunoscută pentru asocierea cu Asociația de Distrofie Musculară, strângând peste 50 de milioane de dolari pentru organizație de caritate. Fundația Harley-Davidson își concentrează donațiile pe educație și revitalizarea comunității și, de asemenea, sprijină arta și cultura, inițiativele de sănătate și mediul înconjurător.

Declarație de misiune, Declarație de viziune și valori

Misiunea lui Harley este:

> Ne îndeplinim visele prin experiențele de motociclism, oferind motocicliștilor și publicului larg o linie în expansiune de motociclete, produse și servicii de marcă în segmente de piață selectate.

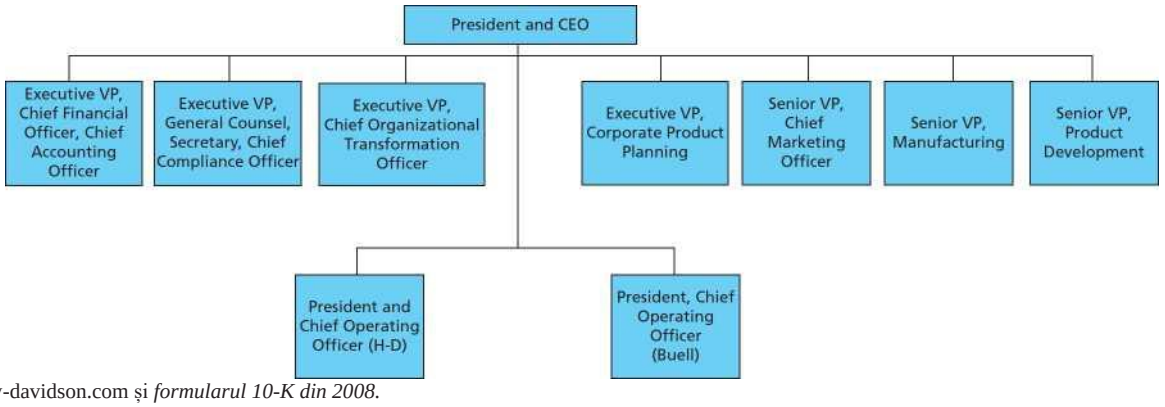
Această filozofie este cea care ajută la deosebirea Harley de concurenții săi. Potrivit Harley, este nevoie de mai mult decât construirea și vânzarea de motociclete pentru a îndeplini visele clienților săi. Este nevoie de experiențe de neuitat, iar Harley se dedică creării de experiențe și dezvoltării de relații cu toate părțile interesate. Harley crede că acesta este ceea ce o diferențiază de mulțime și de ce puterea mărcii sale este legendară.

Declarația de viziune a lui Harley este:

> Harley-Davidson este o companie internațională orientată spre acțiune, lider în angajamentul său de a-și îmbunătăți continuu relațiile reciproc avantajoase cu părțile interesate (clienți, furnizori, angajați, acționari, guvern și societate). Harley-Davidson consideră că cheia succesului este echilibrarea intereselor părților interesate prin împuternicirea tuturor angajaților să se concentreze pe activități cu valoare adăugată.

Harley subliniază, de asemenea, importanța celor cinci valori declarate: (1) Spune adevărul; (2) Fii corect; (3) Respectați-vă promisiunile; (4) Respectarea Individului; și (5) Încurajează

ANEXA 1 Harley-Davidson, Inc. Structura organizațională: Ofițeri executivi


President and CEO
Executive VP, Chief Financial Officer, Chief Accounting Officer
Executive VP, General Counsel, Secretary, Chief Compliance Officer
Executive VP, Chief Organizational Transformation Officer
Executive VP, Corporate Product Planning
Senior VP, Chief Marketing Officer
Senior VP, Manufacturing
Senior VP, Product Development
President and Chief Operating Officer (H-D)
President, Chief Operating Officer (Buell)

Sursa: www.harley-davidson.com și *formularul 10-K din 2008.*

Curiozitate intelectuală. Potrivit lui Harley, valorile reprezintă inima modului în care își conduce afacerea. Valorile le ghidează acțiunile și servesc drept cadru pentru deciziile și contribuțiile pe care le fac angajații săi la fiecare nivel al Companiei. Harley-Davidson afirmă că Valorile sunt mai mult decât o listă de cuvinte la modă „să te simți bine"; ele reflectă modul în care angajații Harley se relaționează între ei și cu toate părțile interesate, inclusiv clienții, dealerii și furnizorii.

Structura organizatorica

După cum se indică în Anexa 1, structura organizațională a Harley este formată din vicepreședinți executivi și vicepreședinți seniori, care supraveghează domeniile funcționale cheie. Acești vicepreședinți sunt membri ai unui grup de lideri cunoscut sub numele de Senior Leadership Group. Senior Leadership Group este alcătuit dintr-un grup larg de lideri reprezentând funcții cheie și persoane din Motor Company, Buell, MV, HDFS și Harley-Davidson. Grupul se întâlnește de mai multe ori în fiecare an pentru a dialoga cu directorul executiv (CEO) și pentru a împărtăși informații despre afaceri. Deși acest grup nu este un organism decizional, evaluează și discută provocările critice de afaceri la nivel de întreprindere pe tot parcursul anului. CEO-ul Harley determină apartenența la Senior Leadership Group.

Anumiți membri ai grupului de conducere senior sunt, de asemenea, membri ai Consiliului de conducere și strategie, care este format din directorul executiv al Harley-Davidson și președinții Motor Company, Buell și HDFS, anumiți ofițeri seniori ai Motor Company (vicepreședinte senior, producție; vicepreședinte senior, dezvoltare de produse; și vicepreședinte senior și director de marketing) și alți alți directori executivi și vicepreședinte executiv Harley-David; președinte, director de transformare organizațională și vicepreședinte executiv, consilier general și secretar);

Segmentele de afaceri ale lui Harley

Harley-Davidson operează în două segmente: (1) servicii financiare și (2) motociclete și produse conexe.

Servicii financiare

Segmentul de servicii financiare include grupul de companii care desfășoară activități ca Harley-Davidson Financial Services (HDFS), care oferă finanțare en-gros și cu amănuntul și, în calitate de agent, furnizează asigurări și programe legate de asigurări în principal dealerilor Harley-Davidson și Buell și clienților lor de retail. HDFS desfășoară activități în principal în Statele Unite și Canada. Venitul operațional al HDFS în 2008 a scăzut cu 61,0 la sută. În februarie 2009, Berkshire Hathaway a miliardarului Warren Buffet a investit 300 de milioane de dolari în Harley-Davidson. Harley spune că Berkshire și cel mai mare acționar al lui Harley, Davis Selected Advisers, LP, s-au angajat să cumpere 300 de milioane de dolari în bancnote senior negarantate, scadente în 2014. Banii vor fi folosiți pentru a sprijini compania financiară a lui Harley și activitățile sale de împrumut pentru motociclete în desfășurare.

Motociclete și produse conexe

Segmentul de motociclete și produse conexe Harley-Davidson include (1) Piese și accesorii (P&A); (2) Mărfuri generale; (3) Licențiere; și (4) Motociclete. Principalele produse P&A sunt piesele de schimb și accesoriile mecanice și cosmetice. Venitul net global P&A a cuprins 15,4%, 15,2% și 14,9% din venitul net din segmentul Motociclete în 2008, 2007 și, respectiv, 2006. Venitul net mondial din mărfuri generale, care include îmbrăcăminte și obiecte de colecție, a constituit 5,6%, 5,3% și 4.8 procent din venitul net din segmentul Motociclete în 2008, 2007 și, respectiv, 2006. În ceea ce privește acordarea de licențe, compania creează o conștientizare a celui mai important brand al său, Harley-Davidson, în rândul clienților săi și al publicului non-riding printr-o gamă largă de produse prin acordarea de licențe a numelui „Harley-Davidson" și a altor mărci comerciale deținute de companie . Produsele licențiate includ tricouri, bijuterii, articole din piele mici și jucării. Deși cea mai mare parte a activității de licențiere are loc în Statele Unite, Harley continuă să extindă aceste activități pe piețele internaționale, cum ar fi în India în 2010. Veniturile din redevențe din licențiere, incluse în veniturile nete din segmentul Motociclete, au fost de 45,4 milioane USD, 46,0 milioane USD și 45,5 milioane USD în 2008, 2007 și, respectiv, 2006.

Harley-urile sunt vândute sub mărcile Harley-Davidson Motor Company, Buell Motorcycle Company, Cagiva și MV Agusta (care a fost achiziționată de Harley-Davidson în 2008). Segmentul Motociclete proiectează, produce și vinde la comerț cu ridicata în principal motociclete de mare greutate (cilindreea motorului de 651 + cc) motociclete de turism, personalizate și de performanță. Harley-Davidson, care este singurul producător american important de motociclete , desfășoară afaceri la nivel global, cu vânzări în principal în America de Nord, Europa, Asia/Pacific și America Latină. (Consultați Anexele 2 și 3 pentru un rezumat al livrărilor de motociclete Harley pe linie de produse și pe regiune.)

Vânzările de motociclete Harley la nivel mondial au generat aproximativ 80% din venitul net total din segmentul Motociclete în fiecare dintre anii 2008, 2007 și 2006.

Compania produce cinci familii de motociclete: (1) Touring, (2) Dyna, (3) Softail, (4) Sportster și (5) VRSC. Dimensiunile motoarelor variază de la 883 cmc la 1803 cmc. Clasa de motociclete grele Harley este împărțită în patru segmente: standard,

ANEXA 2 Livrări de motociclete Harley-Davidson după linia de produse*

Expedieri de unități de motociclete și venit net

Expedieri de unități de motociclete	2008		2007		(Scădere) Creștere	% modificare
Statele Unite	206.309	68,0%	241.539	73,1%	(35.230)	(14,6)%
Internațional	97.170	32,0%	89.080	26,9%	8.090	9.1
Harley-Davidson Unități de motociclete	303.479	100,0%	330.619	100,0%	(27.140)	(8,2)
Unități de motociclete de turism	101.887	33,6%	114.076	34,5%	(12.189)	(10,7)
Unități de motociclete personalizate (Dyna, Softail, VRSC și CVO)	140.908	46,4%	144.507	43,7%	(3.599)	(2,5)
Unități de motociclete Sportster	60.684	20,0%	72.036	21,8%	(11.352)	(15,8)
Harley-Davidson Unități de motociclete	303.479	100,0%	330.619	100,0%	(27.140)	(8,2)
Unități de motociclete Buell	13.119		11.513		1.606	13,9%

* Tabelul include livrările angro de unități de motociclete pentru segmentul Motociclete.

Pe parcursul anului 2008, compania a livrat 303.479 de motociclete Harley-Davidson, o scădere cu 27.140 de motociclete sau cu 8,2% față de anul trecut. Livrările companiei în SUA în 2008 au continuat să fie afectate negativ de mediul economic dificil, dar au fost în concordanță cu așteptările companiei de a livra cu 23.000 până la 27.000 de motociclete Harley-Davidson mai puține în 2008 decât au fost livrate în 2007. unitățile livrate clienților internaționali au crescut, în concordanță cu concentrarea strategică a companiei pe piețele globale.

Sursa: www.harley-davidson.com și *formularul 10-K din 2008.*

EXHIBITUL 3 Livrări de motociclete Harley-Davidson pe regiune

Vânzări cu amănuntul de motociclete Harley-Davidson [(a)]
Greutate (651+cc)

	2008	2007	(Scădere) Creștere	%Modificare
Regiunea Americii de Nord				
Statele Unite	218.939	251.772	(32.833)	(13,0)%
Canada	16.502	14.779	1.723	11.7

Regiunea totală a Americii de Nord	235.441	266.551	(31.110)	(11,7)
Regiunea Europa (Include Orientul Mijlociu și Africa)				
Europa [b]	40.725	38.866	1.859	4.8
Alte	4.317	3.436	881	25.6
Regiunea totală a Europei	45.042	42.302	2.740	6.5
Regiunea Asia Pacific				
Japonia	14.654	13.765	889	6.5
Alte	10.595	9.689	906	9.4
Total Regiunea Asia Pacific	25.249	23.454	1.795	7.7
Regiunea Americii Latine	8.037	5.467	2.570	47,0
Total vânzări cu amănuntul la nivel mondial	313.769	337.774	(24.005)	(7,1)%

(a) Sursa de date pentru cifrele de vânzări cu amănuntul prezentate mai sus este garanția de vânzări și informațiile de înregistrare furnizate de dealerii Harley-Davidson și compilate de companie. Compania trebuie să se bazeze pe informațiile furnizate de dealerii săi cu privire la vânzările cu amănuntul, iar aceste informații sunt supuse revizuirii. Doar motocicletele Harley-Davidson sunt incluse în datele de vânzare cu amănuntul de motociclete Harley-Davidson.

(b) Datele pentru Europa includ Austria, Belgia, Danemarca, Finlanda, Franța, Germania, Grecia, Italia, Țările de Jos, Norvegia, Portugalia, Spania, Suedia, Elveția și Regatul Unit.

Sursa: www.harley-davidson.com și *formularul 10-K din 2008.*

performanță, turnee și personalizare. Segmentul standard pune accent pe simplitate și cost, iar segmentul de performanță pune accent pe manevrabilitate și accelerație. Segmentul de turism al companiei se concentrează pe confort pentru călătoriile pe distanțe lungi. Harley-Davidson a fost pionier în acest segment al pieței grele. Segmentul personalizat al Harley le oferă proprietarilor posibilitatea de a-și personaliza bicicletele. Motocicletele în ediție limitată, personalizate din fabrică, sunt vândute prin programul său Custom Vehicle Operation (CVO). Motocicletele vândute prin programul CVO sunt disponibile în cantități limitate și oferă caracteristici unice, scheme de vopsea și accesorii.

Produsele pentru motociclete Buell pun accent pe design inovator, manevrabilitate receptivă și performanță peste tot. Buell produce patru familii de motociclete: (1) Sportbike, (2) Street, (3) Adventure și (4) Blast. Blast dispune de un motor mai mic cu un singur cilindru de 492 cmc, ideal pentru mulți motocicli noi. Produsele pentru motociclete MV subliniază designul rafinat și performanța ridicată . Buell este activ în comunitatea curselor și câștigă publicitate din aceste eforturi.

Piața motocicletelor grele (651+cc) este foarte competitivă. Principalii concurenți ai Harley-Davidson au sediul în afara Statelor Unite și au, în general, resurse financiare și de marketing care sunt substanțial mai mari decât cele ale Harley-Davidson. De asemenea, au venituri mai mari la nivel mondial și sunt mai diversificați decât Harley-Davidson. Pe lângă acești concurenți mai mari, consacrați, Harley-Davidson are concurenți cu sediul în Statele Unite. Acești concurenți oferă în general motociclete grele cu stil tradițional care concurează direct cu multe dintre produsele Harley-Davidson. Acești concurenți au în prezent volume de producție și vânzări mai mici decât cele ale Harley-Davidson și au o cotă de piață din SUA considerabil mai mică decât Harley-Davidson.

Harley promovează în mod activ stilul de viață motociclist sub formă de evenimente, plimbări, raliuri și Harley Owners Group (HOG). Harley consideră că disponibilitatea finanțării prin HDFS este un avantaj competitiv.

În Statele Unite, Harley-Davidson concurează cel mai puternic în segmentele de turism și personalizate ale pieței motocicletelor grele, care au reprezentat aproximativ 84%, 80% și 79% din totalul înregistrărilor de unități de vânzare cu amănuntul de categoria grea în Statele Unite în 2008, 2007 și, respectiv, 2006. Motocicletele personalizate și de turism cu deplasare mai mare sunt, în general, cele mai profitabile pentru Harley-Davidson. Pe parcursul anului 2008, partea grea a pieței a reprezentat aproximativ 55 la sută din totalul pieței de motociclete din SUA în ceea ce privește unitățile noi înregistrate. În ultimii 21 de ani, motocicletele Harley-Davidson au condus industria din Statele Unite pentru înmatriculările de unități de vânzare cu amănuntul a motocicletelor noi de greutate mare. Cota motocicletelor Harley-Davidson pe piața de greutate mare a fost de 45,5% și 48,7% în 2008 și, respectiv, 2007.

Marketing și distribuție

Harley-Davidson are aproximativ 686 de dealeri cu servicii complete deținute independent în Statele Unite. Eforturile de marketing sunt împărțite între promoții ale distribuitorilor, evenimente pentru clienți și publicitate prin televiziune națională, tipărire, radio și corespondență directă, precum și publicitate electronică. Harley-Davidson sponsorizează, de asemenea, activități de curse și evenimente promoționale speciale și participă la toate expozițiile și mitingurile majore pentru consumatori de motociclete. În mod continuu, Harley-Davidson își promovează produsele și stilul de viață prin The Harley Owners Group (HOG), care a fost fondat în 1983 și are în prezent aproximativ 1,1 milioane de membri în întreaga lume. HOG este cea mai mare organizație de pasionați de motociclete din industrie, sponsorizată de companii (www.hog.com) . Buell Riders' Adventure Group (BRAG) format în ultimii ani a crescut la aproximativ 10.000 de membri. Atât HOG, cât și BRAG sponsorizează evenimente, inclusiv mitinguri și curse naționale, în Statele Unite și în întreaga lume pentru pasionații de motociclete. Harley se confruntă cu forțele concurente din partea unor companii precum Honda, Suzuki, Kawasaki și Yamaha pentru a-și menține dominația asupra întregii cote de piață pe piața americană a motocicletelor grele.

Pentru a ajunge la motocicliștii actuali, precum și pe cei experți, Harley-Davidson și-a creat Academia de Motociclism în 2000. Programul Rider's Edge al Academiei oferă o serie de experiențe de educare a pilotilor care oferă atât motocicleților noi, cât și celor experimentați o implicare mai profundă în sportul motociclismului, predând abilități și cunoștințe de bază și avansate de motociclism într-un mod distractiv și captivant. Cursurile sunt desfășurate de o rețea de dealeri Harley-Davidson selectați la nivel național, permițând studenților să experimenteze stilul de viață, mediul, oamenii și produsele Harley-Davidson pe măsură ce învață. Site-ul web al companiei, www.harley-davidson.com, este, de asemenea, utilizat pentru a-și comercializa produsele și serviciile. Site-ul Web oferă un catalog online care permite clienților de vânzare cu amănuntul să creeze și să partajeze liste de produse dorite, să utilizeze un locator de dealeri și să plaseze comenzi de catalog.

Cumpărătorul cu amănuntul mediu din SUA al unei noi motociclete Harley-Davidson este un bărbat căsătorit de la mijlocul până la sfârșitul patruzeci de ani (aproape două treimi dintre cumpărătorii cu amănuntul din SUA de motociclete Harley-Davidson noi au vârste cuprinse între 35 și 54 de ani) cu un venit mediu al familiei de aproximativ 87.000 USD. Aproape trei sferturi din vânzările cu amănuntul din SUA de motociclete noi Harley-Davidson sunt către cumpărători cu cel puțin un an de studii după liceu, iar 32% dintre cumpărători au diplome de facultate/universitar. Aproximativ 12% din vânzările cu amănuntul de motociclete din SUA ale motocicletelor noi Harley-Davidson sunt către cumpărători de sex feminin.

Vânzări Internaționale

Piața europeană a motocicletelor grele este de aproximativ 80% din dimensiunea pieței americane. Motocicletele tradiționale de turism în stil american reprezintă mai puțin de 5% din piața europeană a motocicletelor grele. Harley-Davidson continuă să-și extindă oferta de produse pentru a concura în segmentele standard și de performanță cu motociclete precum Harley-Davidson XR1200 și Nightster, Buell 1125R și modelele MV. Produsele Harley-Davidson tradiționale Harley-Davidson concurează în primul rând în segmentele personalizate și de turism.

Pe lângă Europa și Statele Unite, Harley-Davidson concurează și în Canada, Japonia și Australia. În Canada, cota de piață a companiei pe baza înregistrărilor a fost de 41,9 la sută, 39,0 la sută și 38,2 la sută în 2008, 2007 și, respectiv, 2006.

În ceea ce privește distribuția în afara SUA, Harley-Davidson are 71 de dealeri de servicii complete în Canada, 383 în Europa, 201 în Asia Pacific și 32 în America Latină. Marca MV, care a fost adăugată în 2008, își distribuie motocicletele și imprimeurile și reclamele (P&A) dealerilor independenți în principal prin intermediul filialelor situate în Germania, Elveția și Statele Unite. În Italia și Franța, MV își distribuie produsele direct dealerilor independenți. Rețeaua MV de aproximativ 500 de dealeri independenți este localizată în principal în Europa, cu aproximativ 40 de dealeri independenți în Statele Unite.

Concurenții

Veniturile Harley-Davidson pentru întregul an 2008 au fost de 5,59 miliarde USD, comparativ cu 5,73 miliarde USD în 2007, o scădere cu 2,3%. Venitul net pe întregul an 2008 a fost de 654,7 milioane USD, comparativ cu 933,8 milioane USD în 2007. Câștigul diluat pe acțiune a fost de 2,79 USD, o scădere de 25,4% față de 3,74 USD în 2007. scădere față de 330.619 de unități în 2007. Pentru întregul an 2009, Harley-Davidson plănuiește să livreze între 264.000 și 273.000 de motociclete Harley-Davidson noi, o reducere de 10 până la 13% față de 2008. Majoritatea concurenților Harley sunt diversificați pe piața auto. Prețul de vânzare cu amănuntul sugerat de Harley pentru motocicletele sale este în general mai mare decât cel al concurenților săi. Operațiunile de servicii financiare ale Harley se confruntă cu concurența din partea diferitelor bănci, companii de asigurări și alte instituții financiare care pot avea acces la surse suplimentare de capital la rate și condiții mai competitive.

Concurenții Harley includ Honda, Yamaha, Suzuki, Kawasaki, Polaris, BMW și Triumph. Honda este cel mai mare producător de motociclete din lume, înaintea Yamaha și Suzuki, care sunt al doilea și al treilea ca mărime. Vânzările Honda sunt favorabile, în

special în Asia, și caută să crească producția în India. Honda plănuiește o creștere în Asia, o redresare continuă în Europa și o probabilă scădere în Statele Unite. Honda produce o serie de produse, altele decât motociclete, în special automobile marca Honda și Acura. Vehiculele de teren (ATV-uri), generatoarele, ambarcațiunile personale, frezele de zăpadă și scuterele sunt, de asemenea, vândute sub marca Honda.

La fel ca Honda, Yamaha și Suzuki sunt, de asemenea, mai diversificate decât Harley în ceea ce privește ofertele de produse. Ambele se concentrează pe ATV-uri, scutere și ambarcațiuni marine și nautice, pe lângă diverse linii de produse pentru motociclete. În prezent, Yamaha a înregistrat o scădere a vânzărilor de motociclete în Japonia, Statele Unite și Europa, dar se descurcă mai bine în Asia de Sud-Est și America Latină. Yamaha a întreprins recent închideri temporare a fabricilor în Japonia și reduceri de bonusuri cel puțin până în 2009. Suzuki, care vinde și automobile, operează în peste 190 de țări. Linia de produse pentru motociclete Suzuki include modele de croaziere, motocross, off-road, scutere, stradă și de turism. Producția de motociclete Kawasaki face parte din divizia de produse de larg consum și mașini. Polaris, cu sediul în Minnesota, este unul dintre cei mai importanți producători de motociclete de zăpadă și vehicule off-road din lume și este cunoscut și pentru motocicletele Victory cruiser și de turism. Planul Polaris este de a atinge 3 miliarde de dolari în vânzări totale până în 2009. Se concentrează pe dezvoltarea de noi produse, inclusiv pe primele sale modele de motociclete de turism de lux.

BMW și Triumph sunt, de asemenea, concurenți ai Harley-Davidson, iar ambele au un cachet atașat mărcilor lor. BMW (Bayerische Motoren Werke), un producător auto german de top, include și motociclete ca parte a ofertelor sale de produse. Cifrele din 2007 indică faptul că vânzările de motociclete BMW au depășit pragul de 100.000 de unități pentru al doilea an consecutiv. BMW oferă, de asemenea, costume din piele, mănuși, cizme și alte articole de îmbrăcăminte pentru motociclism. Triumph Motorcycles, o companie privată din Regatul Unit, își găsește rădăcinile în organizația inițială Triumph, care a construit mașini care au avut destule adepți. Producătorul auto a dat faliment la începutul anilor 1980, iar Triumph Motorcycle Company a apărut în 1983, când John S. Bloor a cumpărat numele Triumph și drepturile de producție. Vânzările Triumph în 2007 au ajuns la 398.600.000 USD. Triumph este cunoscut pentru motoarele sale cu trei cilindri răcite cu lichid și, ca și Harley-Davidson, vinde îmbrăcăminte pentru motociclete cu mărci înregistrate. Motocicletele Triumph sunt vândute în peste 20 de piețe naționale majore.

Finanţa

Declarațiile de venit și bilanțurile Harley sunt prezentate în Anexele 4 și 5. În *Formularul 10-K (Raport anual)* depus la 17 februarie 2009, venitul net 2008 al Harley-Davidson și

ANEXA 4 Declarații de venit (2006-2008)

HARLEY-DAVIDSON, INC.
CONSTATAȚII ANUALE DE VENITURI
Neauditat
AN ÎNCHEIAT LA 31 DECEMBRIE
(în mii, cu excepția sumelor pe acțiune)

	2008	2007	2006
VENIT NET:			
Motocicletă HD	4.278.241 USD	4.446.637 USD	4.553.561 USD
Piese și accesorii	858.748	868.297	862.251
Marfa generala	313.835	305.435	277.490
Motocicleta Buell	123.086	100.534	102.227
Apărare și altele	20.397	5.945	5.157
TOTAL	**5.594.307**	**5.726.848**	**5.800.686**
Profit Brut	1.930.819	2.114.100	2.232.847
Exp. operare HDMC	964.429	883.457	823.857
Venitul din exploatare HDMC	966.390	1.230.643	1.408.990
Venit din exploatare HDFS	82.765	212.169	210.724
Exp. operațională corporativă	20.131	17.251	22.561
Venitul total din exploatare	1.029.024	1.425.561	1.597.153
Venituri din investiții	9.495	22.258	27.087
Cheltuiala cu dobanda	4.542	—	—
Venit înainte de provizion pentru impozite	1.033.977	1.447.819	1.624.240
Proviziune pentru impozite pe venit	379.259	513.976	581.087
Venitul net din operațiuni continue	654.718	933.843	1.043.153
Venitul net (pierderea) din Disc Ops	—	—	—
Obiecte extraordinare	—	—	—
Venitul net	**654.718 USD**	**933.843 USD**	**1.043.153 USD**
Câștigurile de bază/principale pe acțiune comună:	2,80 USD	3,75 USD	3,94 USD
Câștigurile diluate per Cotă comună:	2,79 USD	3,74 USD	3,93 USD
Acțiuni Ave ponderate:			
De bază	234.225	249.205	264.453
Diluat	234.477	249.882	265.273
Dividende plătite	1.290 USD	1.060 USD	0,810 USD
Venituri interne	3.853.242	4.206.427	4.629.895
Venituri internaționale	1.741.065	1.520.421	1.170.791
	5.594.307	5.726.848	5.800.686

Sursa: www.harley-davidson.com și *formularul 10-K din 2008.*

Notă: Conform Grupului operativ pentru probleme emergente al FASB privind „Contabilitatea taxelor și costurilor de transport și manipulare” și „Contabilitatea anumitor stimulente de vânzări”, anumite solduri ale anilor 2000 și 2001 au fost reclasificate.

ANEXA 5 Bilanțurile Harley-Davidson

(toate numerele în mii)

Sfârșitul perioadei	31-dec-08	31-dec-07	31-dec-06
Active			
Active circulante			
Numerar și echivalente de numerar	593.558 USD	402.854 USD	238.397 USD
Investiții pe termen scurt	3.822.426	2.475	658.133
Creante nete	419.585	2.641.058	2.317.804
Inventar	400.908	349.697	287.798
Alte active circulante	141.404	71.230	48.501
Total active circulante	**5.377.881**	**3.467.314**	**3.550.633**
Investiții pe termen lung	817.102	845.044	725.957
Imobiliare și echipamente	1.094.487	1.060.590	1.024.469
bunăvoință	138.579	61.401	58.800
Active necorporale	—	—	—
Amortizare acumulată	—	—	—
Alte Active	112.336	167.881	129.305
Taxe amânate pentru active pe termen lung	288.240	54.376	42.986
Active totale	**7.828.625**	**5.656.606**	**5.532.150**
Datorii			
Datorii curente			
Creanţe	525.727	450.361	763.186
Datorie pe termen scurt/curente pe termen	1.762.152	1.154.369	832.491
Alte datorii curente	315.878	300.349	—
Total datorii curente	**2.603.757**	**1.905.079**	**1.595.677**
Datorie pe termen lung	2.176.238	980.000	870.000
Alte datorii	933.027	396.036	309.736
Cheltuieli de răspundere pe termen lung	—	—	—
Interes minoritar	—	—	—
Bunăvoință negativă	—	—	—
Total datorii	**5.713.022**	**3.281.115**	**2.775.413**
Capitaluri proprii			
Diverse Opțiuni pe acțiuni	—	—	—
Acțiuni preferate rambursabile	—	—	—
Stoc preferat	—	—	—
Stoc comun	3.357	3.352	3.343
Venituri reținute	6.458.778	6.117.567	5.481.126
Stoc de trezorerie	(4.670.802)	(4.420.394)	(3.266.955)
Surplus de capital	846.796	812.224	766.382
Alte capitaluri proprii	(522.526)	(137.258)	(227.159)
Total capitaluri proprii	**2.115.603**	**2.375.491**	**2.756.737**
Imobilizări corporale nete	**1.977.024**	**2.314.090 USD**	**2.697.937 USD**

USD

Sursa: www.harley-davidson.com și *formularul 10-K din 2008.*

venitul net a scăzut cu 2,3 la sută, respectiv 29,9 la sută, comparativ cu 2007. Venitul operațional pentru segmentul de motociclete a scăzut cu 21,5 la sută, iar venitul operațional pentru segmentul de servicii financiare a scăzut cu 61,0 la sută. Câștigul pe acțiune diluat a fost de 2,79 USD în 2008, o scădere cu 25,4% față de 3,74 USD de anul trecut. Vânzările cu amănuntul la nivel mondial de motociclete Harley-Davidson au scăzut cu 7,1 la sută în 2008, comparativ cu 2007. În Statele Unite, vânzările cu amănuntul de motociclete Harley-Davidson în 2008 au scăzut cu 13,0 la sută; vânzările internaționale cu

amănuntul au crescut cu 10,3 la sută față de 2007. Cu toate acestea, creșterea vânzărilor internaționale cu amănuntul a încetinit la 0,7 la sută în al patrulea trimestru al anului 2008, ca urmare a deteriorării condițiilor economice din afara Statelor Unite.

CEO-ul Harley, James Ziemer, tocmai s-a pensionat și, odată cu aceasta, a venit instalarea lui Keith Wandell ca președinte și director executiv al companiei la 1 mai 2009. CEO-ul Wandell spune că pierderile din credite ale Harley au crescut la 3,41 la sută, de la 2,71 la sută în anul anterior, creând ravagii pentru companie, deoarece sute de cumpărători și sute de persoane nu pot obține mai multă finanțare. Mulți proprietari de Harley care și-au pus inima și sufletul în bicicletele lor acum trebuie să le vândă, ceea ce este un avantaj extraordinar pentru alți oameni care și-au dorit întotdeauna o Harley la o afacere/furt. Problemele de bază de finanțare a consumatorilor și comerciale continuă să afecteze Harley pe măsură ce 2009 se apropie de sfârșit. Cheltuielile discreționare pentru bunuri de larg consum, cum ar fi motocicletele, au scăzut drastic.

Pregătiți un plan strategic clar pe trei ani pentru CEO-ul Wandell și Harley-Davidson.

Ford Motor Company - 2009

Alen Badal
Institutul Unirii

F

www.ford.com

Ford a primit recent împrumuturi de 5,9 miliarde de dolari de la Departamentul de Energie pentru a-și reabilita fabricile din Illinois, Kentucky, Michigan, Missouri și Ohio pentru a produce 13 modele eficiente din punct de vedere al consumului de combustibil , inclusiv între 5.000 și 10.000 de mașini electrice pe an, începând cu 2011. La jumătatea anului 2009, Nissan Motor a primit 1,6 miliarde de dolari, de asemenea, de la Departamentul de Energie din SUA. 100.000 de mașini electrice pe an la fabrica sa din Smyrna, Tennessee, până în 2013.

Cel mai nou concurent al Ford ar putea fi guvernul SUA, deoarece GM și Chrysler LLC urmează să obțină 62 de miliarde de dolari în investiții de la Trezoreria SUA. GM și Chrysler și-au redus datoria și au închis sute de dealeri cu acești bani, în timp ce Ford mai are datorii de 33 de miliarde de dolari, inclusiv obligațiile față de pensionari. De la sosirea CEO-ului Alan Mulally la Ford în 2006, compania a tăiat 40.000 de locuri de muncă și a închis 17 fabrici, reducând costurile cu peste 5 miliarde de dolari. Ford are o bancnotă de 10 miliarde de dolari care urmează să fie scadentă în 2011.

Ford și-a crescut producția cu 16 la sută în al treilea trimestru din 2009 față de al treilea trimestru din 2008. Aceasta a fost o veste bună pentru acționarii și clienții Ford. În mai 2009, Toyota a înregistrat o pierdere de 4,4 miliarde de dolari pentru anul fiscal, prima dată când Toyota a înregistrat o pierdere anuală din 1963. Practic, toate companiile de automobile suferă în economia proastă. Cu toate acestea, Ford este pe drumul cel bun să atingă rentabilitatea sau poate să facă profit în 2011.

Ford încearcă, de asemenea, să-și vândă divizia Volvo, dar a decis să aștepte până când GM finalizează vânzarea diviziei sale Opel în eforturile de a obține un preț mai mare pentru Volvo. În august 2009, trei firme licitau pentru Volvo: Geely Holding Group, Beijing Automotive Industry Holding și un grup de investitori din Europa. Vânzările Volvo în Statele Unite au scăzut cu 36% în primele șase luni ale anului 2009, comparativ cu 2008.

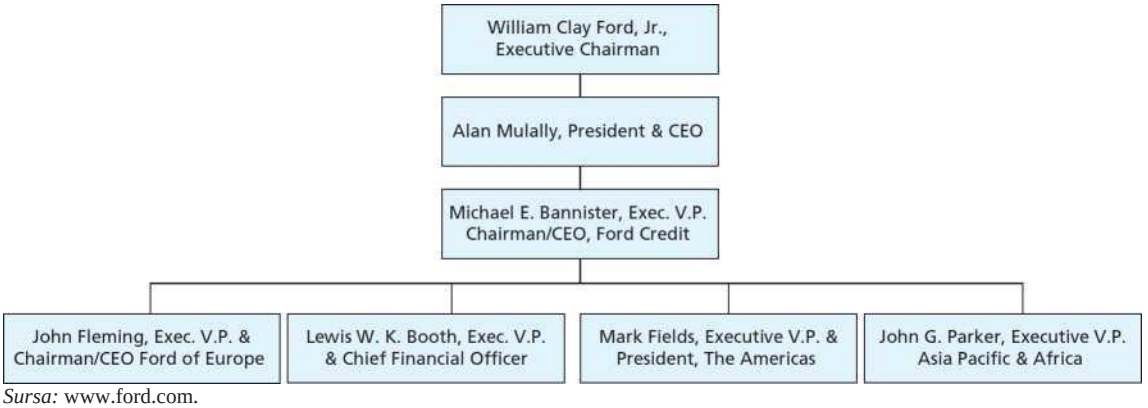
O icoană americană de peste un secol, veniturile Ford au scăzut de la 172,5 miliarde de dolari în 2007 la 146,3 miliarde de dolari în 2008. Născut în 1863, Henry Ford a fondat Ford Motor Company în 1903 și a lansat Modelul T în 1908. Henry a murit în 1947. Strănepotul lui Ford este astăzi președintele lui Henry, William Ford. Anexa 1 prezintă conducerea Ford Motor Company. Vehiculele emblematice ale Ford, cum ar fi Mustang-ul și camionul F-150, pot fi observate pe drumurile din întreaga lume.

Cu sediul central în Dearborn, Michigan, Ford deține o cotă de piață de 13,8% din industria auto în februarie 2009, comparativ cu 17,5% în 2007. Ford Motor operează două afaceri de servicii: Ford Motor Credit Company și Genuine Parts and Motorcraft.

Ford produce și distribuie automobile pe șase continente, cu o echipă de aproximativ 246.000 de angajați. Compania operează aproximativ 108 fabrici la nivel global și produce modele precum Ford, Lincoln, Mazda, Mercury și Volvo. Compania și-a vândut afacerile Jaguar, Land Rover și Aston Martin.

Filiala, Ford Motor Credit Company, oferă finanțare auto atât dealerilor, cât și clienților din întreaga lume. Compania asistă, de asemenea, dealerii cu finanțare pentru acest lucru

ANEXA 1 Ofițeri corporativi Ford Motor Company


William Clay Ford, Jr., Executive Chairman
Alan Mulally, President & CEO
Michael E. Bannister, Exec. V.P. Chairman/CEO, Ford Credit
John Fleming, Exec. V.P. & Chairman/CEO Ford of Europe
Lewis W. K. Booth, Exec. V.P. & Chief Financial Officer
Mark Fields, Executive V.P. & President, The Americas
John G. Parker, Executive V.P. Asia Pacific & Africa

Sursa: www.ford.com.

EXHIBITUL 2 Ford versus Toyota și industria

	Vad	Toyota	Industrie
Capitalizarea pieței	24,9	135,3B	24,9B
# Angajati	213.000	324.222	33.200
Venituri	113,8B	193,9B	14.5B
Marja brută	7,69%	7,25%	17,83%
Câștigurile înainte de dobânzi și	2,95B	4,36B	176,2 M
Venitul net	- 5,22B	- 9,28B	—
EPS	- 2.072	- 5,92	- 0,14

Notă: M = milion; B = miliard

Sursa: Pe baza informațiilor de pe www.financeyahoo.com.

EXHIBITUL 3 Cota de piață din SUA a celor mai bune 11 firme auto (februarie 2009)

Companie	% din cota de piata
General Motors Corp.	18.8
Toyota Motor Sales USA Inc.	16.9
Compania Ford Motor	13.8
Chrysler LLC	10.9
American Honda Motor Co. Inc.	10.6
Nissan North America Inc.	8.0
Hyundai Motor America	4.1
Kia Motors America Inc.	3.3
Mazda Motor of America Inc.	2.4
Subaru of America Inc.	1.9
Mitsubishi Motors NA, Inc.	0,7

Sursa: Bazat pe http://online.wsj.com/mdc/public/page/2_3022-autosales.html#autosalesD.

scopuri precum îmbunătățirea site-urilor și achiziționarea de proprietăți imobiliare. Divizia Motorcraft a Ford oferă piese pentru vehiculele sale prin intermediul site-ului Web al companiei (www.ford.com).

Principalii concurenți ai Ford sunt General Motors, Toyota și Chrysler. Ford și rivalul General Motors pierd cota de piață în fața Toyota și a altor producători auto străini. Figurile 2 și 3 oferă informații comparative despre Ford față de firmele sale rivale. Rețineți că Ford este numărul trei în cota de piață în Statele Unite. Camionul Motor Trend al anului 2009 a fost Ford F-150.

Mărcile companiei

Ford este alcătuit din cinci mărci și este în general perceput ca fiind un nume de marcă accesibil, care satisface o varietate de nevoi și dorințe ale consumatorilor. Vehiculele cuprind mașini, camioane și vehicule super utilitare (SUV-uri). Ford produce, de asemenea, Mondeo găsit în Europa și EcoSport în America de Sud și în unele părți ale Asiei.

Lincoln/Mercur

Ford Lincoln (www.lincoln.com) sunt percepute ca o linie de lux și includ cinci modele, cum ar fi popularele Navigator și Town Car. Linia Ford Mercury (www.mercuryvehicles.com) oferă, de asemenea, cinci modele diferite, cum ar fi Mountaineer și Milan.

Mazda

O linie japoneză numită după zeul antic al înțelepciunii este Mazda (www.mazda.com). Mazda a evoluat în 1931 reprezentând un camion cu trei roți care combină o motocicletă și un automobil. Mazda oferă astăzi 11 modele diferite împreună cu Mazda Verisa. Compania a înregistrat vânzări în primele nouă luni ale anului fiscal 2008 de 2,1 milioane de yeni (¥). Site-ul web al companiei conține informații despre Mazda în aproximativ 54 de țări diferite. Veniturile Mazda au scăzut de la 2,5 milioane de yeni în primele nouă luni ale anului 2007 la 2,0 milioane de yeni în perioada respectivă din 2008.

Volvo

Volvo (www.volvocars.com), un nume de marcă care a creat prima centură de siguranță în trei puncte, a construit o recunoaștere puternică a mărcii ca vehicul sigur. În 1955, Volvo a început să exporte mașini în Statele Unite. Ford a achiziționat Volvo în 1999, dar divizia este acum scoasă la vânzare. Volvo pieță în aproximativ 58 de țări. Această divizie cu sediul central în Suedia vinde linia în peste 185 de piețe. Această divizie a vândut 374.297 de unități la nivel mondial în 2008, o scădere cu 18% a vânzărilor față de 2007. Cererea mai puternică a fost în Regatul Unit, în timp ce piețele din SUA și Suedia s-au slăbit. Volvo a realizat vânzări nete de 14,7 miliarde de dolari în 2008, comparativ cu 17,9 miliarde de dolari în 2007, așa cum este descris în Figura 4.

Creditul Ford Motor

Fondată în 1923, Ford Motor Credit Company (www.fordcredit.com) oferă finanțare consumatorilor și dealerilor din întreaga țară și este cea mai mare companie financiară din lume. Ford Credit oferă produse inovatoare și rate de finanțare competitive, cu termeni flexibili aplicați în cazul achizițiilor de leasing și/sau finanțare.

Piese și service originale

Piese și service autentice (www.genuineflmservice.com) oferă proprietarilor de vehicule Ford, Lincoln și Mercury cunoștințele despre piese, reparații și întreținere. Introdus pentru prima dată în 1991, conceptul a fost de a contribui la o mai bună satisfacție a proprietarului, ceea ce a oferit un succes mai bun al mărcii de vehicule pentru Ford.

ANEXA 4 Venituri din sectorul Ford Motor Company (2007 vs. 2008)

Sector	2007	2008
America de Nord	71,5 miliarde de dolari	53,4 miliarde
America de Sud	7,6 miliarde de dolari	8,6 miliarde
Europa	36,5 miliarde de dolari	39 de miliarde
Volvo	17,9 miliarde de dolari	14,7 miliarde
Asia Pacific/Africa	7 miliarde de dolari	6,5 miliarde
Mazda	0 USD	0 USD
JLR și Aston Martin	15 miliarde de dolari	0 USD
Servicii financiare	18 miliarde de dolari	17 miliarde de dolari

Sursa: Adaptare de pe www.ford.com.

Motorcraft

Ford a achiziționat Electric Autolite Company în 1961 și mai târziu și-a schimbat numele în Motorcraft (www.motorcraft.com) , care produce piese pentru vehiculele Mercury, Lincoln și Ford. Divizia este o filială care oferă piese/servicii premium, de la ulei de motor până la ansambluri de transmisie. Această afacere a apărut pentru Ford ca urmare a lipsei de piese de schimb pentru vehicule disponibile de către producători.

Operațiuni globale

Ford comercializează vehicule în peste 200 de piețe de pe 6 continente. Strategia recentă a Ford One Ford se concentrează pe standardizarea producției de vehicule, urmărirea tehnologică a producției pe tot parcursul ciclului de viață, transportarea încrucișată a componentelor pentru a asigura un timp mai rapid către piețe și găsirea ingredientelor Ford pentru a satisface nevoile de automobile ale pieței globale . Un astfel de exemplu este Ford Fiesta, care este disponibil în Europa și așteptat în 2010 în Statele Unite. Liniile de camioane Ford sunt încă puternice cu premiatul F-150.

Monedele euro (€), lira sterlină (£) și yenul japonez (¥) au fost evaluate mai mult decât dolarul american ($). Vânzările Ford în America de Nord au scăzut substanțial ; cu toate acestea, America de Sud și Europa au înregistrat creșteri ale vânzărilor în 2008 pentru Ford, așa cum se arată în Figura 4.

Declarațiile de venituri ale Ford sunt prezentate în Figura 5. Rețineți pierderile masive ale Ford atât în 2006, cât și în 2008. Bilanțurile Ford sunt prezentate în Figura 6. Rețineți că Ford este

ANEXA 5 Declarația veniturilor companiei Ford Motor

(toate numerele în mii)

Sfârșitul perioadei	31-dec-08	31-dec-07	31-dec-06
Venitul total	146.277.000	172.455.000	160.123.000
Costul veniturilor	127.103.000	142.587.000	148.869.000
Profit Brut	19.174.000	29.868.000	11.254.000
Cheltuieli de exploatare	—	—	—
Cercetare Dezvoltare	—	—	—
Vând Gen & Admin	21.430.000	21.169.000	19.180.000
Nerecurente	—	2.400.000	—
Alţii	1.874.000	668.000	241.000
Cheltuieli totale de exploatare			
Venit sau pierdere din exploatare	**(4.130.000)**	**(5.631.000)**	**(8.167.000)**
Venituri din continuarea operațiunii	—	—	—
Total Alte Venituri/Exp. Net	(755.000)	(1.550.000)	(1.899.000)
EBIT	(4.722.000)	(7.181.000)	(6.268.000)
Cheltuiala cu dobanda	9.682.000	10.927.000	8.783.000
Venit înainte de impozitare	(14.404.000)	(3.746.000)	(15.051.000)
Cheltuiala cu impozitul pe venit	63.000	(1.294.000)	(2.646.000)
Interes minoritar	(214.000)	(312.000)	(210.000)
Venitul net din cont. Ops	(14.681.000)	(2.764.000)	(12.615.000)
Evenimente nerecurente	—	—	—
Operațiuni întrerupte	9.000	41.000	2.000
Obiecte extraordinare	—	—	—
Efectul act. Schimbări	—	—	—
Alte articole	—	—	—
Venitul net	**(14.672.000)**	**(2.723.000)**	**(12.613.000)**

Sursa: www.ford.com .

ANEXA 6 Bilanțurile Ford

(toate numerele în mii)			
PERIOADA FINALA	31-dec-08	31-dec-07	31-dec-06
Active			
Active circulante			
Numerar și echivalente de numerar	22.049.000	35.283.000 USD	28.894.000
Investiții pe termen scurt	—	—	—
Nu creanțe	6.165.000	8.863.000	8.772.000
Inventar	8.618.000	10.121.000	11.578.000
Alte active circulante	—	—	—
Total active circulante	**36.832.000**	**54.267.000**	**49.244.000**
Investiții pe termen lung	112.487.000	160.676.000	136.378.000
Imobiliare și echipamente	54.303.000	36.239.000	38.505.000
bunăvoință	1.190.000	1.504.000	5.839.000
Active necorporale	403.000	565.000	30.932.000
Amortizare acumulată	—	—	—
Alte Active	10.005.000	22.513.000	12.706.000
Taxe amânate pe termen lung	3.108.000	3.500.000	4.950.000
Active totale	**218.328.000**	**279.264.000**	**278.554.000**
Datorii			
Datorii curente			
Creanțe	78.158.000	44.411.000	24.416.000
Datorie pe termen scurt/curente pe termen	—	—	—
Alte datorii curente	—	4.093.000	28.128.000
Total datorii curente	**78.158.000**	**48.504.000**	**52.544.000**
Datorie pe termen lung	154.196.000	168.530.000	172.049.000
Alte datorii	55.000	50.158.000	51.477.000
Cheltuieli de răspundere pe termen lung	2.035.000	5.023.000	4.790.000
Interes minoritar	1.195.000	1.421.000	1.159.000
Bunăvoință negativă	—	—	—
Total datorii	**235.639.000**	**273.636.000**	**282.019.000**
Capitaluri proprii			
Opțiuni de acțiuni diverse	—	—	—
Acțiuni preferate rambursabile	—	—	—
Stoc preferat	—	—	—
Stoc comun	24.000	22.000	19.000
Venituri reținute	(16.145.000)	(1.485.000)	(17.000)
Stoc de trezorerie	(181.000)	(185.000)	(183.000)
Surplus de capital	9.076.000	7.834.000	4.562.000
Alte capitaluri proprii	(10.085.000)	(558.000)	(7.846.000)
Total capitaluri proprii	**(17.311.000)**	**5.628.000**	**(3.465.000)**
Total pasive și SE	**218.328.000**	**279.264.000**	**278.554.000**

Sursa: www.ford.com.

transportând peste 1 miliard de dolari în fond de comerț, ceea ce nu este bine. Nici datoria pe termen lung de 154 de miliarde de dolari nu este un lucru bun. Compania poate merge mai bine decât unele dintre firmele sale rivale, dar nu vă înșelați, Ford are probleme financiare.

Ford produce vehicule hibride energetice și și-a unit forțele cu British Petroleum (BP) pentru a dezvolta energia cu hidrogen. Ford's Rouge Center din Dearborn, Michigan, reprezintă cel mai mare acoperiș viu din lume și acoperă clădirea de asamblare finală a fabricii de camioane din Dearborn.

Concurenții

Chrysler LLC

Fondată în 1883, Chrysler LLC (www.chryslerllc.com) deține în prezent 10,9% din cota de piață din SUA în februarie 2009. La încheierea anului fiscal 2008, Chrysler avea aproximativ 54.007 de angajați. O companie privată, Cerberus Capital Management, deține în prezent 80,1% din Chrysler, restul fiind deținut de Daimler, fosta companie-mamă a Chrysler. Compania produce șapte modele diferite, inclusiv Jeep și Dodge. Chrysler LLC deține, de asemenea, Global Electric Motorcars (GEM), vehicule cu viteză redusă folosite adesea în parcuri și campusuri industriale. Compania vinde piese și accesorii pentru vehicule sub o marcă MOPAR și are o divizie Chrysler Financial, care oferă oportunități de finanțare pentru cumpărătorii din America de Nord, Puerto Rico și Venezuela.

Chrysler a primit 9 miliarde de dolari în bani de salvare din Statele Unite, cu posibilitatea de a avea nevoie de încă 3 miliarde de dolari. Se pare că a folosit 3 miliarde de dolari în numerar în ultimul trimestru al anului 2008. Condusă de fostul CEO al Home Depot, Robert Nardelli, Chrysler a cerut 7 miliarde de dolari în „finanțare punte" pentru a salva compania.

Chrysler a încheiat un contract cu Nissan și Volkswagen pentru a produce mașini. Această strategie de economisire a costurilor, împreună cu speculațiile despre Envi, o mașină electrică și mașini mai mici construite de Nissan, se așteaptă să îmbunătățească poziția financiară a companiei. Vânzările Chrysler în februarie 2009, comparativ cu februarie 2008, au scăzut cu 44%.

General Motors Corporation (GM)

Cu sediul central în Detroit, Michigan, GM (www.gm.com) are aproximativ 244.500 de angajați și a raportat venituri anuale de 149 miliarde USD în 2008, comparativ cu 181 miliarde USD în 2007. GM produce mașini și camioane în 34 de țări. GM operează, de asemenea, o operațiune de finanțare și asigurare. Saab, Pontiac și Cadillac sunt printre numeroasele modele GM. GM deține lider în industrie 18,8% din cota de piață din SUA în februarie 2009. Vânzările GM în februarie 2009, comparativ cu anul precedent, au scăzut cu 53%.

GM a cunoscut o scădere constantă a vânzărilor și a primit un ajutor guvernamental de 18 miliarde de dolari (cu mai multe solicitate) din partea Statelor Unite. Divizia Saab a GM din Suedia încearcă să se izoleze de GM pentru a evita ca țara să piardă un producător auto. Unitățile Saab vândute în 2008 au scăzut cu 34,7% față de 2007. GM intenționează să renunțe treptat la mărcile Saturn și Hummer. Planurile cer și reducerea producției Pontiac.

GM a fost criticat pentru că nu și-a adaptat mașinile și sistemul de producție pentru a răspunde nevoilor consumatorilor. Viitorul GM se bazează pe Chevy Volt electric hibrid, împreună cu modele precum Malibu. Mașinile GM au produs cifre negative de vânzări, cum ar fi o reducere cu 50,9% a unităților Hummer vândute în 2008 față de 2007. Chevrolet, Cadillac, GMC și Buick au variat între 20,4% și 26,2% reducere a unităților vândute în 2008 față de anul precedent. Scopul GM este să aibă un vehicul cu celule de combustibil gata de producție până în 2010.

Toyota Motor Corporation

Cu sediul în Toyota City, Japonia, Toyota Motor Corporation (www.toyota.co.jp) a raportat venituri anuale de 249,5 miliarde USD în 2008. Toyota deține în prezent 16,9% din cota de piață din SUA în februarie 2009. Compania are 316.212 angajați și a fost fondată în 1933. 68,9% din achizițiile noi al căror vehicul nou anterior era de la Toyota. Nu toate mărcile și modelele Toyota sunt fabricate în America; compania are fabrici de producție pe tot globul.

Toyota operează în două segmente: Automotive și Non-Automotive Operations. Modelele Toyota includ Corolla și RAV4. Serviciul său financiar ajută consumatorii să subvenționeze vehicule și împrumuturi ipotecare. Toyota oferă finanțare dealerilor. Alte operațiuni includ proiectarea și producția de locuințe prefabricate și afaceri legate de tehnologia informației. Compania operează o piață de comerț electronic cunoscută sub numele de Gazoo.com și vinde vehicule în Japonia, America de Nord, Europa și Asia. Cu toate acestea, Toyota a înregistrat o scădere cu 40% a veniturilor în februarie 2009, comparativ cu
2008. Honda și Nissan au înregistrat cifre similare, cu o scădere de 38%, respectiv 37%.

Toyota se concentrează pe noul său Prius, care promite că economia de combustibil va depăși 48 mpg a modelului actual. De asemenea, Toyota va deveni primul producător auto al unei mașini de lux exclusiv hibride: Lexus HS250h, cu o economie de combustibil de 40 mpg.

Analiza Industriei

Industria de producție auto a fost zdrobită în ultimul timp de recesiunea economică globală, deoarece cererea consumatorilor pentru mașini noi a scăzut. Încrederea consumatorilor este

cea mai scăzută din ultimii 40 de ani, iar ratele șomajului depășesc 10% în multe zone. Indisponibilitatea creditului și șomajul ridicat i-au împins pe producătorii de automobile să regândească metodele de producere și vânzare a mașinilor. Producătorii de automobile s-au confruntat cu costuri în creștere ale îngrijirii medicale și ale pensiilor. Cei Trei Mari speră să obțină alte concesii de la United Auto Workers în ceea ce privește costurile forței de muncă, printre altele , în vremuri dificile. Cei trei mari suferă și de o ofertă excesivă pentru dealeri.

Puținii consumatori care achiziționează vehicule fac acest lucru din motive practice, cu accent pe eficiența consumului de combustibil, durabilitate și durabilitatea producătorului de automobile. Consumatorii sunt îngrijorați de posibilitatea celor Trei Mari de a înceta activitatea în ceea ce privește garanțiile anulate. Potrivit CSM Worldwide, o firmă de cercetare auto, producția de vehicule ușoare a depășit producția de mașini și camioane în America de Nord și Europa cu aproximativ 16% și, respectiv, 14%.

Multe bănci pur și simplu nu fac împrumuturi auto. Această situație a fost în detrimentul firmelor auto. În 2008, cei trei mari au început să ofere rate ale dobânzilor reduse sau finanțare zero la sută pentru a atrage cumpărătorii. Ford, Chrysler și chiar Toyota oferă consumatorilor prețuri pentru angajați.

Industria auto a experimentat o trecere de la camioane și SUV-uri la vehicule hibride și mici, eficiente din punct de vedere al combustibilului. Banii de salvare guvernamentală sunt în scădere, iar Ford și-a epuizat liniile de credit.

Piețe auto emergente

În timp ce economia Statelor Unite a încetinit și vânzările de mașini noi au scăzut drastic, în al treilea trimestru al anului 2008, Rusia a crescut cu 15,1%, Brazilia cu 15,5%, China cu 12% și India cu 5%, respectiv. GM și Ford au avut un anumit succes pe piețele din afara Statelor Unite. GM a realizat 61% din veniturile totale în al treilea trimestru al anului 2008 în afara Americii de Nord. Ford se bazează pe China pentru vânzări, la fel ca și Volkswagen, AG.

Viitorul

Ford Fusion 2010 de mărime medie a stabilit în august 2009 un record de vânzări lunare pentru model pentru a cincea lună consecutiv. Un sedan reproiectat pentru anul model 2010, Fusion concurează cu Toyota Camry și Honda Accord de mare volum într-unul dintre cele mai mari segmente ale pieței auto din SUA. „Este un segment foarte greu pentru a intra. A fost dominat de importuri în ultimii câțiva ani", a declarat Chantel Lenard, managerul global de marketing al grupului de mașini mici și mijlocii Ford, într-un interviu. „Începem să pătrundem și să spargem strânsoarea pe care importurile au avut-o pe acel segment."

Fusion are un drum lung de parcurs pentru a atinge volumele de vânzări din SUA generate de Toyota Camry și Honda Accord. Până în iulie, vânzările Ford Fusion au totalizat 102.756 in
2009, în timp ce vânzările Camry au totalizat 184.216, iar Accord au totalizat 160.817. Atât Camry, cât și Accord s-au clasat în top 10 la mașinile cumpărate în cadrul programului de stimulare Cash for Clunkers al guvernului SUA, care s-a încheiat în august 2009. Ford a raportat vânzări puternice de Fusion în program, dar nu a trecut în topul 10.

La sfârșitul anului 2009, Ford a adăugat schimburi la fabricile de camioane din Michigan și Missouri din cauza cererii crescute pentru camionete F-150 și SUV-uri Escape. Uzina de camioane a companiei Dearborn, Michigan, și uzina din Kansas City, Missouri, au revenit la o operațiune în trei schimburi. Acțiunea a crescut producția de camionete F-150 cu aproximativ 10.000 de unități și a sporit producția de SUV-uri Ford Escape și Mercury Mariner împreună cu 2.400 de unități.

Creșterea producției Ford pentru trimestrul al treilea și al patrulea din 2009 a fost determinată în parte de vânzările puternice din programul Cash for Clunkers. Programul, lansat de guvernul SUA în iulie 2009, a permis consumatorilor calificați să schimbe mașinile și camioanele vechi care consumă benzină cu un kilometraj de 18 mile per galon (mpg) sau mai puțin, pentru o valoare de până la 3.500-4.500 USD. Ford avea două modele în top 10 cumpărături din programul Cash for Clunkers. Ford Focus (30 mpg) al companiei s-a clasat pe locul patru, iar SUV-ul Ford Escape (24 mpg) s-a clasat pe locul zece. Ford a sporit producția din al treilea trimestru 2009 în America de Nord la 495.000 de vehicule și apoi a produs 570.000 de vehicule pentru al patrulea trimestru, o creștere cu 33% față de perioada de anul trecut.

Pentru iulie 2009, Ford a raportat o creștere uimitoare a vânzărilor de 2% de la an la an, atunci când alți mari producători auto au raportat scăderi. Câștigul din vânzări a fost primul înregistrat de companie din noiembrie 2007. Ford, totuși, are încă probleme financiare.

Elaborați un plan strategic de acțiune pentru Ford. Oferiți o analiză strategică detaliată pentru CEO-ul Alan Mulally. Includeți metodologia și costurile asociate cu implementarea strategiilor recomandate pentru următorii trei ani.

Kraft Foods Inc. — 2009

Kristopher J. Blanchard
Colegiul Coroanei

KFT

www.kraftfoodscompany.com

Consiliul de administrație al Kraft Foods Inc. a declarat un dividend trimestrial obișnuit de 0,29 USD per acțiune ordinară a acțiunilor de clasă A plătibil pe 14 iulie 2009. Conform publicității lor , Kraft Foods face astăzi delicioase în 150 de țări de pe glob. Cei 100.000 de angajați ai lor lucrează pentru a face alimente delicioase despre care consumatorii se pot simți bine. Pictogramele mărcii americane Kraft includ brânzeturile, cinele și dressingurile Kraft, cafeaua Maxwell House și carnea Oscar Mayer, până la mărcile globale precum biscuiții Oreo și LU, brânzeturile cu cremă Philadelphia, cafeaua Jacobs și Carte Noire, băuturile pudră Tang și ciocolata Milka, Cote d'Or, Lacroneta și Toble.

Cea mai mare companie alimentară din Statele Unite, profitul Kraft din primul trimestru din 2009 a crescut cu 10%, iar veniturile sale organice au crescut cu 2,3%. Vânzările companiei în America de Nord au crescut cu 2,9 la sută, ajutate de cererea mult mai mare pentru cerealele sale. Câștigurile Kraft din al doilea trimestru din 2009 au crescut cu 11%, până la 827 milioane USD, dar vânzările au scăzut
5.9 la sută la 10,16 miliarde USD. Segmentul cu cele mai slabe performanțe al companiei a fost North American Foodservice, care a raportat o scădere cu 10% a vânzărilor. Segmentul european al Kraft a raportat o dublare a profitului trimestrului.

Istorie

James Kraft a fondat ceea ce este acum cunoscut sub numele de Kraft Food Company în 1903, când a vândut câteva soiuri standard de brânză angro în Chicago. Compania a crescut și a distribuit în curând aproximativ 30 de soiuri de brânză ambalate sub mărcile Kraft și Elkhorn. Până în 1914, brânzeturile erau disponibile în majoritatea orașelor din Statele Unite. În 1916, Kraft a primit un brevet pentru ceea ce a devenit cunoscut sub numele de brânză procesată. Kraft a început să producă în masă o serie de brânzeturi de specialitate, cum ar fi Gouda și brânza albastră și a început să exporte produse în Canada și Europa în 1920; mai târziu aveau să fie înființate fabrici atât în Anglia, cât și în Germania.

O cheie a succesului Kraft Food a fost angajamentul lui James Kraft de a dezvolta noi produse și de a folosi metode inovatoare de publicitate. Kraft a fost un utilizator timpuriu al tuturor mijloacelor de comunicare și, încă din 1911, făcea reclamă în trenurile înalte din Chicago, folosind panouri publicitare și trimițând circulare către comercianții cu amănuntul. A fost printre primii care au făcut reclamă în reviste de consumatori și a fost și primul care a folosit reclame colorate în reviste naționale. În 1933, compania a început să folosească radioul pe scară largă. A sponsorizat emisiunea săptămânală de o oră muzicală și de varietate *Kraft Musical Review*, care a scos titlul de titlu de personalități notabile din industria spectacolului. Angajamentul Kraft față de inovare a fost demonstrat prin varietatea de produse care au fost introduse. Aceste produse includ articole precum Velveeta (1928), dressing pentru salată Miracle Whip (1933), cina Kraft macaroane și brânză (1937), Parkay mar garine (1940), brânză prelucrată feliată (1951) și Cheez Whiz (1952).

Chiar dacă Kraft Foods are o istorie a companiei destul de bine documentată, ea a funcționat în primul rând ca o subsidiară a altor corporații mai mari. Prima dintre acestea a fost Compania Națională de Produse Lactate în 1930; Kraft avea să fie achiziționat ulterior de Philip Morris în 1988 pentru 12,9 miliarde de dolari. În martie 1989, Philip Morris a fuzionat Kraft și unitatea sa General Foods într-o singură entitate numită Kraft General

Foods, Inc. Ca urmare a fuziunii, compania a devenit

cea mai mare companie alimentară din Statele Unite și a doua ca mărime din lume. Inițial fuziunea a creat un avantaj competitiv pentru nou-înființată filială; compania a reușit să economisească 400 de milioane de dolari prin consolidări și creșterea puterii de cumpărare.

Philip Morris a achiziționat Nabisco pentru 14,9 USD în numerar plus asumarea a 4 miliarde USD în datorii. Philip Morris și-a finalizat achiziția Nabisco în decembrie 2000 și a început imediat să integreze operațiunile Nabisco în cele ale Kraft Foods și Kraft Foods International. În 2001, Philip Morris a creat o nouă societate holding pentru operațiunile combinate, cunoscută sub numele de Kraft Foods Inc. (lipsind virgula precedentului Kraft Foods, Inc.). Anteriorul Kraft Foods a fost redenumit Kraft Foods North America, oferind noului Kraft Foods două unități principale: Kraft Foods North America și Kraft Foods International. Cei doi directori generali ai acestor unități, Betsy D. Holden și, respectiv, Roger K. Deromedi, au fost numiți co-CEO ai Kraft Foods Inc. În iunie 2001, Philip Morris a vândut publicului un pachet de 16,1% din acțiunile Kraft Foods, păstrând acțiunile rămase. A doua cea mai mare ofertă publică inițială (IPO) din istoria SUA, oferta a strâns 8,68 miliarde de dolari, pe care Philip Morris le-a alocat pentru a reduce datoria pe care o contractase în achiziția Nabisco. Rezultatul acestei IPO este că Kraft Foods Inc. este o companie care are mai puțin de 10 ani.

Informații interne

Structura organizatorica

A fost nevoie de câțiva ani pentru a finaliza spin-off-ul Kraft Foods Inc. de la Philip Morris Company. În timpul acestui proces, Kraft Foods Inc. a văzut o serie de schimbări în echipa sa de conducere. Cel mai semnificativ a fost că Irene Rosenfeld a fost numită CEO în iunie 2006; ea și-a asumat funcția de președinte al consiliului în martie 2007. Structura organizatorică a echipei de conducere este prezentată în Anexa 1. Rețineți că graficul este divizat pe regiune geografică. Unii analiști consideră că o structură divizională a produselor secundare ar fi mai eficientă pentru Kraft.

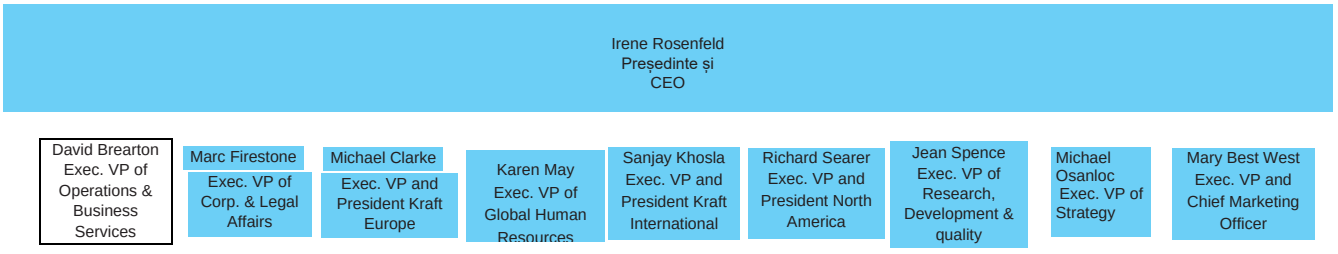
Misiunea companiei și Declarația de etică

Declarația de misiune a Kraft Foods Inc. a fost prezentată publicului larg în timpul Conferinței CAGNY din februarie 2009. Conform site-ului web Kraft Foods Inc. (http://www.kraftfoodscompany.com/About/who-we-are/), declarația de misiune constă din trei cuvinte și se citește după cum urmează:

Faceți astăzi delicioasă.
Pentru a îndeplini această misiune, Kraft Foods Inc. se concentrează pe consumatori în tot ceea ce fac. De asemenea, compania înțelege că acțiunile vorbesc mai tare decât cuvintele, așa că la Kraft Foods:

- Inspirăm încredere.
- Ne comportam ca niste proprietari.
- Îl menținem simplu.
- Suntem deschiși și incluzivi.
- O spunem așa cum este.
- Conducem din cap și inimă.
- Discutam. Noi decidem. Noi livrăm. [1]

ANEXA 1 Structura echipei de management la Kraft Foods Inc.


Irene Rosenfeld
Președinte și CEO
David Brearton
Exec. VP of Operations & Business Services
Marc Firestone
Exec. VP of Corp. & Legal Affairs
Michael Clarke
Exec. VP and President Kraft Europe
Karen May
Exec. VP of Global Human Resources
Sanjay Khosla
Exec. VP and President Kraft International
Richard Searer
Exec. VP and President North America
Jean Spence
Exec. VP of Research, Development & quality
Michael Osanloc
Exec. VP of Strategy
Mary Best West
Exec. VP and Chief Marketing Officer

Sursa: www.kraftfoodscompany.com și Formularul companiei *10K*.

ANEXA 2 Vânzările Kraft pe segmente/procent

	Pentru anii încheiati la 31 decembrie		
	2008	2007	2006
		(2007 și 2006 reformulat)	
Kraft America de Nord:			
Băuturi din SUA	8,50%	7,60%	4,70%
Brânză din SUA	14,30%	9,60%	15,20%
Mese convenabile din SUA	9,10%	9,30%	9,50%
Băcănie din SUA	23,00%	24,30%	28,80%
Gustări din SUA	12,20%	14,50%	10,20%
Canada și NA Foodservice	10,00%	9,70%	9,80%
Kraft International:			
Uniunea Europeană	9,50%	13,60%	12,60%
Piețe în curs de dezvoltare	13,40%	11,40%	9,20%
Segmentul Kraft total de operare	100,00%	100,00%	100,00%

Sursa: www.kraftfoodscompany.com. și *formularul companiei 10K.*

Segmente de operare

Kraft Foods Inc. gestionează peste 100 de produse alimentare diferite de marcă și urmărește veniturile din exploatare către cinci segmente specifice de consumatori. Anexa 2 oferă un rezumat al mărcilor Kraft și al segmentelor operaționale.

- Gustări – în principal biscuiți (biscuiți și biscuiți), gustări sărate și produse de cofetarie cu ciocolată
- Băuturi – în principal cafea, băuturi cu sucuri ambalate și băuturi sub formă de pudră
- Brânză - în principal brânzeturi naturale, procesate și cremă
- Băcănie – în primul rând sosuri, condimente și deserturi care se pot turna și se pot turna
- Mese convenabile - în principal pizza congelată, cine ambalate, combinații de prânz și carne procesată

Figura 2 oferă o defalcare procentuală a vânzărilor de segment pentru operațiunile din SUA și internaționale. Rețineți că US Grocery cuprinde cel mai mare segment, urmat de US Cheese.

Potrivit companiei Neilson, Kraft Foods a pierdut doar 0,3% din cota de piata in 2008, in ciuda unei cresteri de 9,8% a preturilor.

Marketing

Reintroducerea Kraft Foods Inc. în februarie 2009 a fost însoțită de lansarea unui nou site web corporativ: http://www.newkraft.com. Vizitatorii site-ului pot viziona reclame din întreaga lume în timp ce învață despre inovațiile de produse noi. Kraft Foods Inc. a lansat, de asemenea, mai multe site-uri web care ar fi considerate de natură virală. Unul dintre acestea este site-ul Oreo Double Stuf Racing League (DSRL): http://www.dsrl.com; vizitatorii pot viziona videoclipuri, pot juca jocuri și, desigur, se pot alătura ligii.

Chiar și site-ul web principal al Kraft Foods Inc. a suferit un lifting. Noua adresă a site-ului este http://www.kraftfoods.com. În revizuirea site-ului, brandchannel.com a spus următoarele:

> Site-ul este bine conceput ca un portal pentru un public care ar putea accesa Internetul printr-un modem dial-up. Ferindu-se de imaginile de tip roll-over, pagina de pornire bazată pe HTML este eficientă, folosind imagini destul de compacte – cu excepția unui banner promoțional de 180 X 150 care flirtează cu un 30K surprinzător de mare. Navigand prin site, vizitatorul se va bucura de aceeasi experienta consistenta. Pe lângă rețete, caracteristicile remarcabile includ informații despre produs și o cutie de rețete. Dacă primul se explică de la sine, al doilea este un inteligent

mod de a crea o anumită interactivitate cu vizitatorul. Cutia de rețete permite stocarea și preluarea rețetelor preferate, fie ele personale (până la 100) sau de la Kraft. Procesul de înregistrare este în concordanță cu experiența generală de navigare: nedureros

și respectuos. Pentru a ilustra acest punct, merită menționat faptul că vizitatorului nu i se cere să furnizeze un nume de familie, iar opțiunile pentru buletine informative sunt dezactivate în mod implicit.

Financiare

Declarațiile recente de venit ale Kraft sunt prezentate în Anexa 3. Rețineți că veniturile companiei au crescut la 42,2 miliarde USD în 2008, în timp ce câștigurile au crescut la 2,9 miliarde USD. Kraft a rezistat foarte bine recesiunii globale din 2008 din perspectiva veniturilor/castigurilor.

Bilanțurile recente ale Kraft sunt prezentate în Anexa 4. Rețineți că compania are peste 27,5 miliarde de dolari în fond de comerț, ceea ce nu este bun și, de asemenea, are peste 18,5 miliarde de dolari în datorii pe termen lung, ceea ce, de asemenea, nu este bun. Datoria pe termen lung a Kraft a crescut cu aproximativ 50% în 2008 față de 2007.

Strategia actuală

CEO Rosenfeld a condus Kraft printr-un proces de redresare conceput pentru a readuce compania la o creștere durabilă.

ANEXA 3 Kraft Foods Inc. și sucursalele Declarații consolidate ale veniturilor

Pentru anii încheiati la 31 decembrie (în milioane de dolari, cu excepția datelor pe acțiune)

	2008	2007	2006
Venituri nete	**42.201**	**36.134 USD**	**33.256 USD**
Costul vânzărilor	28.186	24.057	21.344
Profit brut	14.015	12.077	11.912
Costuri de marketing, administrare și cercetare	9.059	7.673	7.120
Deprecierea activelor și costurile de ieșire	1.024	440	999
Câștig din răscumpărarea investiției United Biscuits	—	—	(251)
Pierderi/(câștiguri) din cesionări, net	92	(15)	(117)
Amortizarea imobilizărilor necorporale	23	13	7
Venitul din exploatare	3.817	3.966	4.154
Dobânzi și alte cheltuieli, net	1.240	604	510
Câștigurile din activitățile continue înainte de impozitul pe profit	2.577	3.362	3.644
Proviziune pentru impozite pe venit	728	1.002	816
Câștigurile din operațiunile continue	1.849	2.360	2.828
Câștigurile și câștigurile din activitățile întrerupte, net de	1.052	230	232
Câștigul net	2.901	2.590 USD	3.060 USD
Date pe cotare:			
Câștigul de bază pe acțiune:			
Continuarea operațiunilor	1,24	1,50 USD	1,72 USD
Operațiuni întrerupte	0,71	0,14	0,14
Câștigul net	**1,95**	**1,64 USD**	**1,86 USD**
Profitul pe acțiune diluat:			
Continuarea operațiunilor	1,22	1,48 USD	1,71 USD
Operațiuni întrerupte	0,70	0,14	0,14
Câștigul net	1,92	1,62 USD	1,85 USD
Dividendele declarate	1,12	1,04 USD	0,96 USD

Sursa: www.kraftfoodscompany.com. și *formularul companiei 10K.*

ANEXA 4 Bilanțul consolidat Kraft Foods Inc. și filialele

	la 31 decembrie (în milioane de dolari)		
	2008	2007	2006
ACTIVE			
Numerar și echivalente de numerar	1.244 USD	567 USD	239 USD
Creanțe (fără alocații de 129 USD în 2008 și 94 USD în 2007)	4.704	5.197	3.869
Stocuri, net	3.729	4.096	35065
Impozite pe venit amânate	861	575	387
Alte active circulante	828	302	253
Total active circulante	11.366	10.737	8.254
Imobilizări corporale	9.917	10.778	9.693
bunăvoință	27.581	31.193	25.553
Imobilizari necorporale, nete	12.926	12.200	10.177
Active de pensii plătite în avans	56	1.648	1.168
Alte active	1.232	1.437	729
TOTAL ACTIVE	**63.078 USD**	**67.993 USD**	**55.574 USD**
RESPONSABILITĂȚI			
Împrumuturi pe termen scurt	897 USD	7.385 USD	1.715 USD
Partea curentă a datoriei pe termen lung	765	722	1.418
Creanțe	3.373	4.065	2602
Datorită Altria Group, Inc. și afiliaților			607
Marketing acumulat	1.803	1.833	1.626
Costuri acumulate de angajare	951	913	750
Alte datorii curente	3.255	2.168	1755
Total datorii curente	11.044	17.086	10473
Datorie pe termen lung	18.589	12.902	7.081
Impozite pe venit amânate	4.064	4.876	3.930
Costurile de pensie acumulate	2.367	810	1.022
Costurile de îngrijire medicală acumulate după	2.678	2.846	3.014
Alte datorii	2.136	2.178	1.499
TOTAL RESPONSABILITĂȚI	40.878	40.698	27.019
Contingente			
CAPITOLUL PROFESIONAL			
Acțiuni ordinare, fără valoare nominală (1.735.000.000 de acțiuni emise în 2008 și 2007)	—	—	—
Capital vărsat suplimentar	23.563	23.445	23.626
Venituri reținute	13.345	12.209	11.128
Alte pierderi globale acumulate	(5.994)	(1.835)	(3.069)
Acțiuni de trezorerie, la cost	(8.714)	(6.524)	(3.130)
TOTAL CAPITOLUL PROPRIETĂRI	22.200	27.295	28.555
TOTAL DABILITĂȚI ȘI CAPITOLUL PROFESIONAL	**63.078 USD**	**67.993 USD**	**55.574 USD**

Sursa: www.kraftfoodscompany.com. și *formularul companiei 10K.*

La sfârșitul anului 2009, compania economisise un total de 1,1 miliarde de dolari printr-o producție simplificată și o structură organizațională simplificată. Aceste economii au fost realizate, parțial, prin închiderea a 36 de fabrici și eliminarea

a 19.000 de poziții. Compania intenționează să înregistreze economii suplimentare de 200 de milioane de dolari în 2009.

Informații externe

Tendințe și informații din industrie

Mai mulți oameni iau masa în oraș, iar producătorii de alimente acordă mai multă atenție produselor concepute pentru restaurante, automate și alți furnizori de servicii alimentare. Astfel, companiile cheltuiesc mai mulți bani pentru a cerceta obiceiurile alimentare și preferințele consumatorilor acasă și la restaurante. Aceasta este o veste proastă pentru comercianții cu amănuntul de produse alimentare, dar producătorii de alimente realizează că alimentele consumate departe de casă sunt încă alimente pe care le pot oferi, de multe ori la marje mai mari.

O altă tendință în industrie a fost dezvoltarea alimentelor sănătoase, cum ar fi cele care conțin mai puține grăsimi trans sau mai puține calorii, sau cele care conțin doar ingrediente organice . Apa îmbuteliată a devenit bine stabilită pe piață și apele îmbunătățite care conțin vitamine sau suplimente câștigă popularitate.

Legat de dezvoltarea alimentelor sănătoase este preocuparea obezității infantile, care a atins proporții epidemice în secolul XXI, cu rate în creștere atât în lumea dezvoltată, cât și în cea în curs de dezvoltare. Ratele de obezitate la băieții canadieni au crescut de la 11 la sută în anii 1980 la peste 30 la sută în anii 1990; în aceeași perioadă, ratele au crescut de la 4 la 14 la sută la copiii brazilieni. Ca și în cazul obezității la adulți, mulți factori diferiți contribuie la creșterea ratelor. Schimbarea dietei și scăderea activității fizice sunt considerate a fi cele două cele mai importante în cauza creșterii recente a ratei de obezitate . Activitățile de la transportul autopropulsat, până la educația fizică școlară și sporturile organizate au fost în scădere în multe țări. Tratamentele utilizate la copii sunt în primul rând intervenții în stilul de viață și tehnici comportamentale.

Creșterea costurilor petrolului determină o creștere de două ori a costurilor pentru companiile din industria alimentară: costurile au crescut la sfârșitul agriculturii, ceea ce crește costurile materiilor prime pentru procesatorii de alimente, care se ocupă, de asemenea, de creșterea costurilor de producție și transport. Deoarece industria este atât de competitivă, este dificil pentru aceste companii să-și crească prețurile în consecință, iar marjele de profit au avut de suferit ca urmare. În același timp, prețurile de consum la produse de panificație au crescut cu 10,7 la sută în ianuarie 2009 față de ianuarie 2008, în ciuda costurilor mai mici pentru brutării. Costurile de intrare pentru brutari, inclusiv mărfuri precum grâul, ouăle și gazele naturale, au scăzut recent. Unele brutării ar putea transfera costul bunurilor achiziționate în baza unor contracte semnate înainte ca prețurile mărfurilor să înceapă să scadă la jumătatea anului 2008. Pe măsură ce contractele expiră și sunt renegociate, unele companii producătoare de alimente pot descoperi că au un ușor avantaj pentru o perioadă scurtă de timp.

Piața americană a alimentelor ambalate și procesate a înregistrat profituri mari în vânzările cu amănuntul, iar acest număr este de așteptat să înregistreze o creștere constantă. La nivel mondial, cererea este, de asemenea, în creștere pentru acest tip de alimente, deoarece mai mulți oameni adoptă un stil de viață care include mai puțin timp pentru prepararea alimentelor. Cel mai mare atu al oricărei companii de vânzare cu amănuntul și de produse de larg consum este reputația și valoarea percepută în rândul consumatorilor. Din acest motiv, se așteaptă ca reputația corporativă și a mărcii să devină din ce în ce mai importantă, deoarece consumatorii încearcă să-și extindă dolarul și mai mult, iar concurența este în creștere. Programele de siguranță alimentară au fost adoptate recent, deoarece problemele de contaminare chimică și bacteriană și noile agenți patogeni de origine alimentară rămân o problemă de sănătate publică.

Lucrătorii de la unul dintre producătorii Kraft din Illinois au găsit un lot de fructe și nuci care au fost contaminate cu salmonella în decembrie 2007. O altă probă pozitivă a apărut din nou în septembrie 2008. Abia după ce compania a efectuat mii de teste a reușit să identifice sursa pentru al doilea test pozitiv. Acest test a arătat că nucile contaminate provin de la un furnizor din California; mai precis de la Setton Pistachio de la Terra Bella, Inc. Chiar dacă nu au existat raportări de boli legate de fistic, compania a rechemat în mod voluntar mai mult de 2 milioane de kilograme de nuci și a închis temporar fabricile sale de producție.

> Clienții de astăzi văd mâncarea ca pe o expresie a identității lor culturale și sociale și, prin urmare, cer mult mai mult de la producători decât o calitate bună. Preocuparea de mediu, responsabilitatea socială și viabilitatea economică sunt identificate în mod obișnuit ca cei trei piloni ai sustenabilității. În condițiile în care inegalitățile globale devin tot mai pronunțate, costurile cu alimentele în creștere și încălzirea globală devenind o problemă politică majoră, producătorii de alimente sunt considerați simultan drept făptuitori și potențial vindecător. Îndeplinirea nevoilor prezentului fără a compromite viitorul trebuie să fie luată în considerare de industria alimentară fără a submina bilanțurile miniere.

Concurenții

Kraft Foods Inc. este a doua cea mai mare companie de prelucrare a alimentelor din lume, a doua după Nestle. Nestle este mai mult decât o simplă companie alimentară; produce, de asemenea, produse pentru sănătate și frumusețe și pentru îngrijirea animalelor de companie.

Majoritatea veniturilor Nestlé provin din vânzări internaționale, în timp ce Kraft Foods Inc. este în principal o companie nord-americană. Pe plan intern, Kraft Foods Inc. concurează cu o serie de companii, dintre care câteva includ ConAgra Foods, Heinz Company și Sara Lee. Dincolo de alte companii de produse alimentare ambalate, Kraft concurează și cu produse generice și mărci cu amănuntul, angrosisti și cooperative. Aceste produse vor fi cel mai probabil cea mai mare amenințare competitivă pentru Kraft Foods Inc. Mulți consumatori își reduc cheltuielile trecând la produse marca magazin. În plus, pe măsură ce dolarul american câștigă putere în străinătate, acest lucru va face ca produsele Kraft Foods să fie mai scumpe.

Alimentele ConAgra

ConAgra Foods, simbol CAG, este cea mai mare firmă publică cu care Kraft Foods concurează pe piața din SUA. După cum se indică în Expoziția 5, ConAgra Foods este o companie lider de produse alimentare de marcă și este numele de încredere din spatele multor mărci de top, inclusiv Healthy Choice, Chef Boyardee, Egg Beaters, Hebrew National, Hunt's, Orville Redenbacher's, PAM și Banquet, printre altele. Mărcile lor de consum se găsesc în 97% dintre gospodăriile din SUA, iar 26 sunt clasate pe primul sau pe locul al doilea în categoria lor. ConAgra Foods are, de asemenea, o prezență foarte semnificativă în produsele alimentare comerciale și este unul dintre cei mai importanți furnizori de cartofi de specialitate din țară pentru restaurante și alte unități de servicii alimentare . Cu o declarație de viziune: „O companie care crește hrănind vieți și găsind o cale mai bună astăzi, o bucată pe rând", compania este dedicată să ofere clienților și consumatorilor alimente pe care se pot baza pentru a avea un gust excelent și pentru a oferi o nutriție bună la o valoare corectă.

La fel ca Kraft Foods, ConAgra Foods a suferit o serie de modificări începând cu 2005. Multe dintre aceste schimbări sunt rezultatul desemnării lui Gary Rodkin CEO în 2005. În timp ce sa adresat liderilor din industrie la conferința CAGNY din 2009, Rodkin a declarat:

EXHIBITUL 5 Kraft versus ConAgra

	Kraft	ConAgra	Industria alimentară
Valoarea pieței:	37,50B	8,25B	1.21B
Angajati:	98.000	25.000	3,50K
Venituri	41,55B	12,54B	1.03B
Marja brută	33,70%	21,28%	33,70%
EBITDA	6.14B	1,39B	127,92 M
Opera Margini	12,54%	8,57%	13,68%
Venitul net	1,96B	555,60 M	N / A
EPS	1.981	2.159	1,98

CAG = ConAgra Foods, Inc.
Sursa: Pe baza informațiilor de pe www.finance.yahoo.com.

Înainte de 2006, ConAgra era un holding. A fost construit pe parcursul a mai multor decenii prin zeci de achiziții. Dar, spre deosebire de majoritatea concurenților majori, nu a existat o strategie de integrare. Compania a crescut mult, dar nu a dezvoltat nicio pârghie la scară. A fost caracterizată de companii de operare independente și silozuri funcționale. În mare parte, succesul sau eșecul său a fost determinat de afacere. Și a existat un mandat conform căruia toate afacerile, toate mărcile trebuie să crească și au primit resurse fără prea multă segmentare sau prioritizare.

Cea mai vizibilă schimbare care a avut loc la ConAgra Foods a fost vânzarea grupului de tranzacționare cu mărfuri; rezultatul acestei acțiuni este că ConAgra se concentrează acum pe alimente, mai degrabă decât pe alimente, îngrășăminte și etanol. Alte modificări includ integrarea infrastructurii lanțului de aprovizionare, îmbunătățirea siguranței alimentare, investirea de 25 de milioane de dolari în inițiative de formare, concentrarea pe cercetare și dezvoltare și investirea de 170 de milioane de dolari în automatizarea și modernizarea producției.

Concluzie

Formularul 14A al Kraft Foods , care detaliază compensarea directorilor pentru 2008, un număr de analiști și-au sporit criticile la adresa lui Rosenfeld, deoarece compensația ei a crescut cu peste 50 la sută în 2008. Dar această femeie este una dintre femeile manager de top, dacă nu chiar cea mai eficientă (cel mai eficient), femei din Statele Unite.

Kraft tocmai a raportat un rezultat puternic pentru al doilea trimestru din 2009, deși veniturile au scăzut cu 5,9 la sută de la un an la altul, la 10,2 miliarde de dolari, în principal din cauza impactului negativ nefavorabil de 8,1 la sută al valutei străine și a unui impact negativ de 0,7 la sută din cesionări. Veniturile organice ale Kraft au crescut cu 2,9%. Pentru acel trimestru, vânzările Kraft din segmentul nord-american (KNAC) au fost constante de la un an la altul, deoarece câștigurile în US Convenient Meals (7,1 la sută), US Grocery (6,7 la sută), US Beverages (6,0 la sută) și US Snacks (1,3 la sută) au fost compensate de scăderile în US Cheese (8,7 la sută) și Canada & North American Foodservice (10,0 la sută). Pe segmentul Internațional, veniturile nete în Uniunea Europeană au scăzut cu 17,4 la sută. Pe baza performanței puternice de până în prezent, CEO-ul Rosenfeld a ridicat îndrumările pentru 2009. Ea se așteaptă acum la câștiguri de cel puțin 1,93 USD pe acțiune, comparativ cu 1,88 USD estimat anterior.

Note de final

1. www.kraftfoodscompany.com

Compania Hershey - 2009

Anne Walsh și Ellen Mansfield
Universitatea La Salle

HSY

www.hersheys.com

Cel mai mare producător de ciocolată din America de Nord, Hershey Company a raportat vânzări în al doilea trimestru din 2009 în creștere cu 5,9%, până la 1,17 miliarde dolari și profit de 71,3 milioane dolari pe 23 iulie, al patrulea trimestru puternic consecutiv pentru companie. Cheltuielile de publicitate pentru acest trimestru au crescut cu 46%, deoarece compania a continuat să promoveze mărci emblematice precum Hershey Kiss și produsele Reese.

Unele dintre produsele premium Hershey au scăpat în ultima vreme, deoarece clienții au trecut la produse cu preț mai mic. Așadar, compania intenționează să întrerupă brandul Cacao Reserve, precum și parteneriatul cu ciocolata Starbucks. Compania intenționează, de asemenea, să își închidă afacerea cu cadouri online, care includea produse de sezon și cadouri care puteau fi personalizate de către consumator.

Datorită prețurilor mai mici ale mărfurilor, costurile totale pentru Programul de transformare globală a aprovizionării Hershey au fost prognozate în scădere de la 665 milioane USD la 640 milioane USD. Hershey se așteaptă acum la sfârșitul anului 2009 la profituri de 6 până la 8 la sută. Astfel, compania în general a rezistat destul de bine la recesiunea economică, deoarece comunicatele lor de presă recente au fost destul de drăguțe.

Istorie

Deși majoritatea vizitatorilor se gândesc la „Lumea ciocolatei" din Hershey, Pennsylvania, ca un parc tematic conceput pentru adevăratul iubitor de ciocolată, unitatea a fost concepută pentru a include locuințe, parcuri și școli pentru angajații Hershey Foods. Pe 31 august 2009, parcul tematic a eclipsat, având al 75-lea milion de vizitatori. Până în 1909, Milton Hershey și soția sa înființaseră școala Milton Hershey pentru băieți orfani și ulterior și-au donat întreaga avere personală Hershey Trust Company pentru a administra școala. Școala continuă să funcționeze în Hershey și oferă educație și servicii rezidențiale gratuite, inclusiv mese și îngrijire medicală pentru aproape 17.000 de copii aflați în dificultate, și este în continuare administrată prin The Hershey Trust Company. Peste 77 la sută dintre elevii care frecventează școala sunt din Pennsylvania, iar înscrierea este diversă din punct de vedere etnic, atât băieți, cât și fete, care frecventează școala.

Etică/Sustenabilitate

Angajamentul Hershey față de responsabilitatea socială se extinde dincolo de școala lor atât la produsele lor, cât și la relațiile cu furnizorii. Compania este implicată activ în Fundația International Cocoa Initiative, menită să elimine munca copiilor sau munca forțată în - regiunile producătoare de cacao. Hershey este, de asemenea, implicată activ în organizații precum World Cocoa Foundation, care sprijină proiecte de mediu care includ practici nechimice de gestionare a dăunătorilor și care încurajează practicile agricole durabile pentru a susține ecosistemele din regiune. De asemenea, Hershey își monitorizează îndeaproape relațiile de aprovizionare și cumpără ulei de palmier de la furnizori care fac parte din masa rotundă pentru uleiul durabil.

Rolul lui Hershey ca administrator de mediu este, de asemenea, evident că plantele sale folosesc apă reciclată, care este ulterior purificată pentru diferite proiecte de amenajare a teritoriului. Schimbările în ambalajul produselor au dus la materiale mai ușoare și mai

puține deșeuri în timpul producției

proces, iar Hershey reciclează în mare măsură materialele din fabricile lor de pe Coasta de Est. Hershey monitorizează emisiile de gaze cu efect de seră din operațiuni și a instalat iluminat eficient din punct de vedere energetic în toate fabricile lor.

Cu venituri de peste 5 miliarde de dolari, Hershey continuă să producă ciocolată și produse de cofetărie în Hershey, Pennsylvania, și recent și-a extins prezența globală prin asociații mixte în China și India.

Probleme interne

Declarație de misiune
Misiunea companiei Hershey este „ **Aducerea în lume a momentelor dulci ale fericirii Hershey în fiecare zi".**

Pentru părțile interesate, aceasta înseamnă:

Consumatorii: Oferirea de experiențe de cofetarie de calitate, bazate pe consumatori, pentru toate ocaziile.
Angajații: câștigați cu o organizație aliniată și împuternicită în timp ce vă distrați. **Parteneri de afaceri** : Construirea de relații de colaborare pentru o creștere profitabilă cu clienții, furnizorii și partenerii noștri.
Acționari: Crearea de valoare durabilă.
Comunități : onorarea moștenirii noastre prin angajamentul continuu de a face o diferență pozitivă.

Marketing și vânzări

Brandurile emblematice Hershey, cum ar fi Hershey Bar, Hershey Kisses și Reese's sunt recunoscute instantaneu pe piața internă. Hershey concentrează veniturile din publicitate pe aceste mărci, promovând, de asemenea, beneficiile pentru sănătate ale flavonolilor din produsele sale de ciocolată neagră. Compania oferă o linie de ciocolată naturală și organică sub brandul Dagoba care sunt vândute în magazine de produse alimentare naturiste și gourmet. Alte produse gustative ale companiei includ Hershey Snacksters, Bass Granola Hershey și Reese și nuci de macadamia Mauna Loa. Hershey intenționează să-și crească publicitatea de la 30 de milioane de dolari la 35 de milioane de dolari în 2009 pentru a-și promova mărcile emblematice.

Vânzările sezoniere precum Halloween și Ziua Îndrăgostiților reprezintă 10% din vânzările anuale din industrie. Vânzările Hershey sunt mai mari în al treilea și al patrulea trimestru al anului, reflectând aceste tendințe din industrie. Compania se bazează pe promoții speciale pentru a crește vânzările de sărbători și, de asemenea, folosește programe de publicitate pentru a suplimenta vânzările sezoniere. Hershey are, de asemenea, produse ediții speciale care sunt tematice cu evenimente, cum ar fi Colecția Dark Knight (lilieci cu ciocolată cu lapte cu unt de arahide) create pentru lansarea filmului *Dark Knight.* De asemenea, compania încurajează clienții să personalizeze mesajele și cadourile prin intermediul paginii sale interactive de start (www.hersheygifts.com).

Hershey a fost una dintre primele companii care s-au angajat în marketing experiențial odată cu lansarea Hershey Chocolate World în 1973 în Hershey, Pennsylvania, care a încurajat consumatorii să viziteze parcul tematic plin cu produse Hershey. Hershey și-a deschis primul magazin emblematic în Time Square din New York și a deschis recent Hershey Chocolate World în Shangahi înainte de Jocurile Olimpice din 2008.

Produsele Hershey sunt vândute la peste 2 milioane de puncte de vânzare cu amănuntul, inclusiv distribuitori angro, lanțuri de magazine alimentare, magazine de proximitate și cluburi en-gros, precum și magazine cu produse naturiste. Compania McLean este cel mai mare distribuitor angro de produse Hershey și reprezintă 26% din vânzările nete totale ale companiei.

Cercetare și Dezvoltare

Hershey folosește dezvoltarea de produse interfuncționale pentru a produce noi produse și a extinde liniile de produse pentru mărcile lor emblematice, cum ar fi produsele Hershey și Reese. Cercetarea directă a preferințelor consumatorilor, precum și inovațiile de proces sunt susținute prin Centrul Hershey de Sănătate și Nutriție dezvoltat în 2007. Acest centru este implicat în cercetare științifică și, de asemenea, colaborează cu organizații externe pentru a dezvolta produse care să

susțină atât managementul greutății, cât și sănătatea inimii. Datorită preferințelor crescute ale consumatorilor pentru produsele sănătoase și organice, portofoliul companiei de gustări sănătoase s-a extins pentru a include batoane energetice Payday Pro și produse fără zahăr, cum ar fi Twizzlers (www.marketline.com).

Resurse umane

Hershey are aproximativ 12.800 de angajați cu normă întreagă și 1.600 de angajați cu normă parțială, iar aproximativ 47% din forța de muncă este acoperită prin contracte colective. Datorită inițiativelor globale de aprovizionare, compania proiectează o reducere de 1.500 de poziții în următorii trei ani. Hershey și-a închis recent fabrica din Reading, Pennsylvania, în 2009, eliminând 300 de locuri de muncă și a oferit un pachet de indemnizație de două săptămâni de plată pentru fiecare an de serviciu până la 65 de săptămâni pentru lucrătorii fabricii.

David West, numit director executiv în 2007, a primit o creștere de 40 la sută a compensației sale în 2008. Oficialii companiei cred că accentul reînnoit pe marketing este responsabil pentru creșterea vânzărilor Hershey în ultimul an. Predecesorul său , Richard H. Lenny, a avut o relație mai controversată cu consiliul de administrație și a demisionat în 2007 din cauza frustrării față de încrederea care îl controlează pe Hershey. Anexa 1 descrie directorii cheie ale companiei și diferitele lor roluri funcționale în cadrul companiei Hershey.

Finanţa

După cum este ilustrat în Figura 2, vânzările Hershey au crescut cu 3,8% de la 4.946.716.000 USD în 2007 la 5.132.768.000 USD în 2008. Venitul net al companiei în 2008 a fost de 311.405.000 USD, comparativ cu 1 USD pe acțiune diluat. 214.154.000 USD, sau 0,93 USD per acțiune diluat pentru 2007. Costurile mai mari ale energiei și ale intrărilor au fost asociate cu costuri crescute, împreună cu costul total de operare pentru Godrej Hershey în 2008. Costurile de vânzare, marketing și administrative au fost atribuite cheltuielilor mai mari de compensare a stimulentelor pentru angajați, extinderea pieței internaționale și extinderea pieței internaționale de vânzare cu amănuntul . 2008). Hershey preconizează o creștere netă a vânzărilor de 2 până la 3 procente în 2009, din cauza scăderii vânzărilor mărcii de bază, precum și a ratelor de schimb valutare nefavorabile.

Figura 3 arată că Hershey are mai multe datorii pe termen lung decât concurenții cheie precum Cadbury și Nestle. Datoria pe termen lung a companiei a crescut de la 1.279.965 USD în 2007 la 1.505.954 USD în 2008. Celelalte active ale Hershey au scăzut la 151.561 USD în 2008 de la 540.249 USD în 2007, iar această scădere a fost asociată în principal cu o schimbare a statutului planurilor ei de pensii. care a dus la o reducere semnificativă a valorii juste a activelor planului de pensii *(Formular 10K* 2008).

EXHIBITUL 1 Directorii cheie Hershey

David J. West	Președinte și director executiv
Humberto P. Alfonso C.	Senior Vice President, Chief Financial Officer
Daniel Azzara	Vicepreședinte, Cercetare și Dezvoltare Globală
John P. Bilbrey	Vicepreședinte principal, președinte Hershey America de Nord
Charlene H. Binder	Senior Vice President, Chief People Officer
Michele G. Buck	Senior Vice President, Global Chief Marketing Officer
George F. Davis	Senior Vice President, Chief Information Officer
Javier H. Idrovo	Vicepreședinte senior, strategie și afaceri Dezvoltare
Thaddeus J. Jastrzebski	Vicepreședinte principal, președinte Hershey International
Terence L. O'Day	Senior Vice President, Global Operations
Burton H. Snyder	Vicepreședinte principal, consilier general și secretar

Sursa: Formularul 10K

al companiei Hershey din 2008 .

ANEXA 2 Declarațiile consolidate ale veniturilor companiei Hershey

Pentru anii încheiati la 31 decembrie	2008	2007	2006
În mii de dolari, cu excepția sumelor pe acțiune			
Vânzări nete	**5.132.768 USD**	**4.946.716 USD**	**4.944.230**
Costuri și cheltuieli:			
Costul vânzărilor	3.375.050	3.315.147	3.076.718
Vanzare, marketing si administrare	1.073.019	895.874	860.378
Comisioane de realiniere a afacerii și depreciere, net	94.801	276.868	14.576
Total costuri și cheltuieli	4.542.870	4.487.889	3.951.672
Venitul înainte de dobânzi și impozite pe venit	589.898	458.827	992.558
Cheltuieli cu dobânzile, nete	97.876	118.585	116.056
Venitul înainte de impozitul pe venit	492.022	340.242	876.502
Proviziune pentru impozite pe venit	180.617	126.088	317.441
Venitul net	**311.405 USD**	**214.154 USD**	**559.061 USD**
Venitul net pe acțiune — De bază — Acțiuni ordinare de clasa	1,27 USD	0,87 USD	2,19 USD
Venitul net pe acțiune—diluat—acțiuni ordinare de clasa B	1,27 USD	0,87 USD	2,17 USD
Venitul net pe acțiune—de bază—acțiuni comune	1,41 USD	0,96 USD	2,44 USD
Venitul net pe acțiune—diluat—acțiuni comune	1,36 USD	0,93 USD	2,34 USD

Sursa: Formularul 10K al companiei Hershey din 2008 .

ANEXA 3 Bilanțurile companiei Hershey

	(toate numerele în mii)		
PERIOADA FINALA	31-dec-08	31-dec-07	31-dec-06
Active			
Active circulante			
Numerar și echivalente de numerar	37.103	129.198	97.141
Investiții pe termen scurt	—	—	—
Creante nete	526.056	570.953	584.033
Inventar	592.530	600.185	648.820
Alte active circulante	189.256	126.238	87.818
Total active circulante	**1.344.945**	**1.426.574**	**1.417.812**
Investiții pe termen lung	—	—	—
Imobiliare și echipamente	1.458.949	1.539.715	1.651.300
bunăvoință	554.677	584.713	501.955
Active necorporale	110.772	155.862	140.314
Amortizare acumulată	—	—	—
Alte Active	151.561	540.249	446.184
Taxe amânate pentru active pe termen	13.815	—	—
Active totale	**3.634.719**	**4.247.113**	**4.157.565**
Datorii			
Datorii curente			
Creanțe	768.708	574.773	609.540
Datorie pe termen scurt/curente pe	501.504	856.392	843.998
Alte datorii curente	—	187.605	—
Total datorii curente	**1.270.212**	**1.618.770**	**1.453.538**

a continuat

ANEXA 3 Bilanțurile companiei Hershey—continuare

	(toate numerele în mii)		
PERIOADA FINALA	31-dec-08	31-dec-07	31-dec-06
Datorie pe termen lung	1.505.945	1.279.965	1.248.128
Alte datorii	504.963	544.016	486.473
Cheltuieli de răspundere pe termen lung	3.646	180.842	286.003
Interes minoritar	31.745	30.598	—
Bunăvoință negativă	—	—	—
Total datorii	**3.316.520**	**3.654.191**	**3.474.142**
Capitaluri proprii			
Opțiuni de acțiuni diverse	—	—	—
Acțiuni preferate rambursabile	—	—	—
Stoc preferat	—	—	—
Stoc comun	359.901	359.901	359.901
Venituri reținute	3.975.762	3.927.306	3.965.415
Stoc de trezorerie	(4.009.931)	(4.001.562)	(3.801.947)
Surplus de capital	352.375	335.256	298.243
Alte capitaluri proprii	(359.908)	(27.979)	(138.189)
Total capitaluri proprii	**318.199**	**592.922**	**683.423**
Total pasive și SE	**3.634.719**	**4.247.113**	**4.157.565**

Sursa: Hershey Company 2008 *Formular 10K.*

Productie

Multe dintre ingredientele care sunt folosite pentru produsele Hershey sunt cultivate în Africa de Vest, America de Sud și Orientul Îndepărtat. Boabele de cacao sunt un ingredient principal în ciocolata Hershey, iar această marfă este tranzacționată la bursele de mărfuri prin intermediul brokerilor. Prețurile contractelor viitoare de cacao în 2008 au variat între 0,86 USD și 1,50 USD per liră, ceea ce a reprezentat o creștere semnificativă față de prețurile din 2007. Zahărul, o altă marfă care se găsește în produsele de cofetărie, este controlată prin reglementări guvernamentale, care adesea duc la prețuri care sunt adesea duble față de cele găsite pe piața mondială a zahărului. Cu toate acestea, datorită contractelor lor de cumpărare la termen, este posibil ca fluctuațiile prețului să nu afecteze Hershey în aceeași măsură ca și firmele mai mici din industrie (Hershey, *Form 10K* , 2008).

Segmente globale

Hershey are cinci segmente de operare pe regiuni geografice: (1) Statele Unite ale Americii, (2) Canada, (3) Mexic, (4) Brazilia și (5) alte locații internaționale (India, Filipine, Coreea, Japonia și China). În scopuri de raportare pe segmente, Hershey reunește operațiuni în America (Statele Unite ale Americii, Canada, Mexic și Brazilia). Compania își reunește celelalte operațiuni internaționale cu America pentru a forma un singur segment raportabil" (Hershey, *Form 10K,* 2008).

Vânzările Hershey în afara Statelor Unite au reprezentat 14,4% din vânzări în 2008, 13,8% din vânzări în 2007 și 10,9% din vânzări în 2006. Mărcile de bază ale companiei, cum ar fi Hershey's și Reese's, au condus la creșterea vânzărilor în Statele Unite, iar compania și-a extins recent prezența internațională și în China. *Formularul 10K,* 2008).

Hershey rămâne puternic dependentă de piețele sale interne, aproximativ 86% din venituri provenind din operațiunile din Statele Unite. În schimb, concurenți precum Cadbury generează aproximativ 71% din vânzările lor din afara Statelor Unite. În ultimii câțiva ani, compania și-a extins prezența globală printr-o varietate de achiziții și joint ventures cu firme consacrate pe piața internațională (www.marketline.com).

În 2007, Hershey a anunțat un joint venture cu Lotte Confectionery Company, o companie lider de cofetărie din Coreea,

pentru a produce produse pentru China. Unitatea de producție , care este situată în Jinshan, China, este proiectată pentru a produce produse Hershey și Lotte care sunt adaptate nevoilor pieței chineze. Asociația mixtă este, de asemenea, concepută pentru a extinde prezența Hershey pe alte piețe asiatice, cum ar fi Coreea și Japonia. Hershey va distribui și promova, de asemenea, produse răcoritoare Lotte în Statele Unite.

Hershey a anunțat, de asemenea, un joint venture cu Godrej Beverages, o companie lider de bunuri de larg consum, produse de cofetărie și produse alimentare din India în 2007. Asociația Hershey și Godrej va distribui produsele Hershey prin intermediul rețelei de distribuție Godrej la peste 1,6 milioane de puncte de vânzare din India. Hershey va deține o participație de 51% în societatea în comun, care este concepută pentru a valorifica mărcile puternice Hershey din industria de cofetărie, cu vânzări anuale estimate de 70 de milioane de dolari pentru companie.

Hershey a achiziționat Grupo Lorena, o companie lider de cofetărie din Mexic, cu vânzări de peste 30 de milioane de dolari. Această achiziție a permis Hershey să folosească aceste mărci achiziționate atât în Mexic, cât și pe piețele hispanice emergente din Statele Unite (www.lexis-nexis.com).

Guvernare

Toate acțiunile în circulație ale Hershey Trust Company sunt deținute de Milton Hershey School Trust, care este acționarul de control pentru The Hershey Company. În calitate de acționar majoritar, „trustul are dreptul de a exprima 79,9% din toate voturile îndreptățite să fie exprimate în chestiuni care necesită votul acțiunilor ordinare și a acțiunilor ordinare Clasa B care votează împreună". (Hershey, *10K,* 2008). Milton Hershey Trust Company are 10 directori și trei membri — James Nevels, LeRoy Zimmerman și Robert Cavanaugh — sunt membri ai consiliului de administrație al Hershey Trust Company, membri ai consiliului de administrație al Școlii Milton Hershey și directori ai The Hershey Company.

Conform *Raportului anual 2008,* consiliul The Hershey Company are nouă directori, iar consiliul se întrunește de șase ori pe an, pe lângă întâlnirile programate de diferite comitete ale consiliului. Membrii consiliului de administrație trebuie să dețină cel puțin 200 de acțiuni comune și sunt compensați anual. Consiliul Hershey are mai multe comitete permanente, inclusiv o organizație de audit, guvernanță, compensare și executiv și un comitet executiv care se întrunește periodic în conformitate cu liniile directoare de guvernanță. O listă completă a statutelor comitetelor este disponibilă la www.thehersheycompany.com/about committees.

În februarie 2008, compania a anunțat că James E. Nevels, un membru al consiliului de administrație al Hershey Trust Company, îl va înlocui pe Kenneth Wolf ca președinte al consiliului de administrație al The Hershey Company. Această demisie a fost solicitată de Hershey Trust Company, administrator al Școlii Milton Hershey și acționarii de control ai The Hershey Company. Trustul a luat în considerare vânzarea companiei The Hershey în 2002, dar vânzarea a fost contestată de către procurorul general al Pennsylvania, din cauza opoziției publice din partea diferitelor părți interesate din comunitate. Legislația în vigoare impune ca Milton Hershey Trust să notifice procurorul general din Pennsylvania înainte de vânzarea companiei.

Analiza Industriei

Produsele de cofetărie includ ciocolată, gumă, batoane de cereale și produse de cofetărie din zahăr cu o valoare de piață globală estimată de 107,4 miliarde USD până în 2010. Ciocolata reprezintă în prezent 55,8% din valoarea globală a pieței. Fuziunile și achizițiile din ultimii câțiva ani au influențat atât cota de piață, cât și portofoliul de produse ale firmelor globale din industria de cofetărie. Mars, o companie privată, a achiziționat William Wrigley, una dintre cele mai mari firme de gumă de mestecat din America, pentru 23 de miliarde de dolari în mai 2008. Nestle, unul dintre liderii mondiali din industrie, și-a extins produsul nutrițional prin achiziția Jenny Craig, o companie cu o marcă consacrată de produse nutriționale pentru controlul greutății.

EXHIBITUL 4 Hershey versus Cadbury (ianuarie 2009)

	Hershey	Cadbury	Cofetarii Medie în industrie
Capitalizarea pieței	8,91B	51,24B	1.32B
Angajatii	12.800	45.000	2,20K
Creștere trimestrial	5,90%	13,40%	0,10%
Venituri	5.27B	9.29B	505,67 M
Marja brută	36,73%	45,61%	33,89%
EBITDA	1.03B	1,38B	88,79
Opera Margini	15,46%	11,71%	10,91%
Venitul net	353,89 M	466,89 milioane	N / A

EPS	1.549	0,679	0,68

Sursa: Pe baza informațiilor de pe www.finance.yahoo.com.
Notă: B = Miliard; M = Milioane

Multe dintre aceste achiziții par să reflecte o conștientizare sporită a sănătății în rândul consumatorilor, precum și preferințele pentru produse sănătoase atât pe pieţele consacrate, cât și pe cele emergente. Consumatorii sunt din ce în ce mai conștienți de valoarea nutrițională a diferitelor ingrediente ale produselor, deciziile de cumpărare reflectând o preferință pentru produsele ecologice și nealterate. În consecință, produsele alimentare ecologice sunt unul dintre sectoarele cu cea mai rapidă creștere din Statele Unite, cu o valoare proiectată de 26,3 miliarde de dolari până în 2011. Linia organică Hershey include Dagoba Organic, o companie cu o linie puternică de produse de ciocolată organică de înaltă calitate și produse de panificație care sunt vândute prin alimente naturale și magazine gourmet. De asemenea, Hershey continuă să atragă consumatorii cu linia sa premium de ciocolată neagră care promovează beneficiile antioxidante ale flavonoidelor găsite în aceste produse. În ciuda dominației unor companii importante precum Cadbury, Mars și Nestle, cele mai importante 50 de firme din industrie controlează mai puțin de 40% din piață. Industria de cofetărie este fragmentată de gusturile consumatorilor care determină cererea diversă pentru produse din industrie, care variază de la gume și jeleu până la produse cu ciocolată târziu. Figura 4 oferă câteva informații comparative cheie despre Hershey versus Cadbury și industria de bomboane în general.

Principalii concurenți din industrie

Nestle

Nestle, una dintre cele mai mari companii de produse alimentare și băuturi din lume, are sediul în Vevey, Elveția. Are operațiuni în America, Europa, Asia și Africa. Compania are șase divizii de afaceri care sunt organizate pe grupuri de produse, inclusiv divizia de băuturi (cafea Nescafe, sucuri de fructe Libby și ape Nestle), divizie de preparate și ajutoare de gătit (Stouffer's, Lean Cuisine, cereale pentru micul dejun), divizie de produse lactate, nutriție și înghețată (Nido, Everyday, Haagen Dazs, Power Bar, divizia de produse pentru îngrijire a animalelor, Dr. Chow și Purina One), o divizie de produse farmaceutice (medicamente oftalmice și echipamente chirurgicale, soluții pentru lentile de contact) și divizia de produse de cofetărie (Kit Kat, Butterfinger). Brandurile Nestle se bucură de recunoaștere la nivel mondial, iar compania ocupă locul 63 în clasamentul Top Global Brands de *BusinessWeek*. Nestle a intrat recent pe segmentul produselor ecologice cu vânzări estimate de 24 de miliarde de dolari până în 2010. Achizițiile companiei includ afacerea de nutriție medicală a Novartis, Gerber baby foods și Jenny Craig, o companie cu o marcă consacrată de produse nutriționale pentru controlul greutății. Cu toate acestea, imaginea lui Nestle a avut de suferit în comunitatea globală din cauza acuzațiilor despre aprovizionarea cu cacao de la fermele care angajau copii în Africa, precum și a tacticilor sale de marketing folosite pentru a-și promova înlocuitorii de lapte pentru sugari în țările în curs de dezvoltare. Vânzările consolidate ale Grupului Nestle pentru 2008 au fost de 109,9 miliarde CHF, o creștere cu 2,2% față de anul precedent (www.marketline.com).

Cadbury

Cadbury, cunoscută anterior ca Cadbury Schweppes, este o companie de cofetărie și băuturi nealcoolice cu sediul în Londra. În mai 2008, consiliul de administrație al Cadbury Schweppes a luat decizia de a împărți compania în două companii listate separat. Compania a fost împărțită în Cadbury plc (în prezent operațiunile de cofetărie la nivel mondial listate la Bursa de Valori din Londra) și The DPS (Dr Pepper Snapple) Group, pentru Cadbury Schweppes American Beverages (CSAB), listată acum ca DPS la Bursa de Valori din New York. Printre mărcile cheie se numără Dr Pepper, Canada Dry, Snapple și Sunkist, mărcile DPS fiind a treia cea mai mare afacere de băuturi răcoritoare din America de Nord.

Unele dintre cele mai importante mărci de ciocolată ale companiei includ Cadbury Chocolate Cream Egg și Mr. Big Bar, precum și mărci de cofetărie precum Trident gum și Dentyne Ice, care completează mărcile de gumă ale companiei. Compania produce, de asemenea, picături pentru tuse de la Hall și controlează peste 22% din piața produselor de cofetărie medicamentate. Datorită preocupărilor crescute ale consumatorilor cu privire la ingredientele artificiale, compania produce, de asemenea, o linie de produse fără coloranți artificiali sau arome artificiale sub Natural Confectionery Company. Compania este lider de piață în industria de cofetărie la nivel mondial, cu o cotă de piață de 10,1%. În categoria ciocolată târziu, Cadbury are o cotă de piață de 71% în India și se bucură de o cotă de piață de 53% în categoria ciocolată în Australia. Cadbury a

raportat venituri de 5.384 milioane USD și profit operațional de 388 milioane USD în 2008. Creșterea veniturilor a fost deosebit de puternică pe pieţele emergente precum India, Africa de Sud și America de Sud (www.marketline.com).

Marte

Mars este o companie privată cu sediul în McLean, Virginia. Compania a fost înființată de Frank Mars în 1922 și operează în prezent în peste 66 de țări. Mars are mai multe unități de afaceri, inclusiv gustări (42%), îngrijirea animalelor de companie (49,5%), alimente (6,5%) și băuturi (1,8%), care contribuie la portofoliul lor divers de produse. Unele dintre mărcile de top ale companiei includ M & M's și Snickers, hrana pentru animale de companie Pedigree și Whiskas, precum și băuturile Flavia și orezul Uncle Ben. Datorită preferinței crescute a consumatorilor pentru produsele ecologice și cu conținut scăzut de grăsimi, Mars Nutrition and Health Well Being a dezvoltat, de asemenea, o linie de produse cu conținut scăzut de grăsimi și gustări sănătoase.

În 2008, Mars a achiziționat William Wrigley Company, care include mărci precum Orbit și Doublemint gum. În condițiile achiziției de 23 de miliarde de dolari , Wrigley Company va deveni o subsidiară a lui Mars și va funcționa împreună cu celelalte unități de afaceri ale lui Mars, Ciocolată, Îngrijirea animalelor de companie, Mâncare, Băuturi și Symbioscience. Mărcile de produse de cofetărie fără ciocolată Mars, cum ar fi Skittles și Starburst, vor fi, de asemenea, transferate la unitatea Wrigley. Wrigley vinde produse în peste 180 de țări, iar achiziția extinde portofoliul de mărci al companiei și crește canalele de distribuție la nivel mondial pentru Marte. Produsele Mars sunt vândute în toată lumea, iar compania are locații în America de Nord, America Latină, Europa și Orientul Mijlociu (www.marketline.com).

Direcția viitoare

Hershey, precum și alți concurenți din industrie, achiziționează produse fără ciocolată, precum și produse nutriționale pentru a completa produsele sale existente.

Hershey folosește tone de zahăr. Cu toate acestea, recoltele slabe de la doi dintre cei mai mari producători de zahăr din lume, Brazilia și India, au făcut ca prețurile zahărului să crească în a doua jumătate a anului 2009. Prețurile cu ridicata ale zahărului în SUA au crescut cu peste 70% în primele opt luni ale anului 2009, atingând un maxim din aproape 30 de ani de 22,21 de cenți pe liră. Unii analiști de cercetare se așteaptă ca prețurile internaționale angro ale zahărului să ajungă la 40 de cenți pe liră. „Cred că consumatorii americani ar trebui să se aștepte la prețuri ridicate pentru o perioadă", a spus Jack Roney, economist la American Sugar Alliance, o organizație care reprezintă producătorii de zahăr din SUA și interesele acestora. India, care până acum doi ani era un exportator net de zahăr, a devenit un importator net de zahăr după două recolte slabe consecutive și cererea rezistentă. Recolta de trestie de zahăr din Brazilia suferă de prea multă ploaie. Iar Brazilia, care produce aproape jumătate din zahărul mondial, a transformat până la jumătate din proviziile sale în etanol în loc de zahăr rafinat.

Pregătiți un plan strategic pe trei ani pentru Hershey Company.

Referințe

www.thehersheycompany.com
www.lexis-nexis.com
www.globalbusinessinsight.com/marketline www.netadvantage.standardandpoors.com
www.reuters.com
www.finance.yahoo.com

Johnson & Johnson - 2009

Sharynn Tomlin, Matt Milhauser, Bernhard Gierke, Thibault Lefebvre și Mario Martinez
Universitatea de Stat Angelo

JNJ

www.jnj.com

Când auzim numele Johnson & Johnson (J&J), ne gândim la sugari și la mirosul curat și proaspăt al pudrei pentru copii. Cu siguranță, compania a lucrat pentru a menține această imagine, dar J&J vinde o gamă mult mai largă de produse și operațiuni. Cu sediul în New Brunswick, New Jersey, J&J este unul dintre cei mai importanți furnizori de produse și servicii de îngrijire a sănătății din lume, cu 147 de unități în peste 50 de țări. J&J a încasat peste 63,7 miliarde de dolari în venituri totale în 2008.

J&J oferă o mare varietate de produse și servicii spitalelor, comercianților cu amănuntul și familiilor și continuă să dețină unele dintre cele mai cunoscute titluri în medicină și tehnologii medicale, cum ar fi KY, LifeScan, Band-Aid, Tylenol, Listerine, Zyrtec, Acuvue, Ortho opțiuni de control al nașterii și o serie de dispozitive medicale și aplicații de diagnostic. În domeniul farmaceutic, J&J oferă medicamente pe bază de prescripție medicală pentru unele dintre cele mai grave boli din lume . Aceste medicamente variază de la tratament cardiovascular la progrese în sănătatea reproducerii, cu evoluții în curs de dezvoltare în medicamente orientate spre tratamentul HIV și progrese continue în domeniul tratamentului cancerului.

În iulie 2009, J&J a achiziționat un pachet de 18,4% din compania irlandeză de biotehnologie Elan Corp. pentru a avea acces la piața de 3 miliarde de dolari a tratamentelor pentru boala Alzheimer. Achiziționarea Elan îi oferă lui J&J acces la Bapineuzumab, un potențial medicament pentru Alzheimer în stadiu avansat de dezvoltare. Numai în Statele Unite, peste 4,5 milioane de oameni suferă de Alzheimer, care distruge încet memoria unei persoane. Dacă Bapineuzumab ar putea opri progresul bolii Alzheimer, unii analişti spun că medicamentul ar avea o valoare de 25 de miliarde de dolari în vânzări anuale la nivel mondial.

De asemenea, la jumătatea anului 2009, J&J a achiziționat micul dezvoltator de medicamente pentru cancer Cougar Biotechnology pentru aproximativ 894 de milioane de dolari în numerar. Cougar are un medicament excelent pentru cancerul de prostată în stadiu avansat. Prețul de cumpărare al J&J de 43 de dolari pe acțiune a fost o primă de 16% față de prețul de închidere al acțiunilor Cougar.

J&J a raportat în al doilea trimestru 2009 un venit net de 3,21 miliarde USD și vânzări de 15,24 miliarde USD. În timpul acelui trimestru, vânzările de tratament J&J Remicade pentru artrita reumatoidă au crescut cu 24%, până la 1,1 miliarde de dolari.

Istorie

J&J a început cu o idee simplă de a crea pansamente curate și sterile. Robert Johnson și cei doi frați ai săi, James și Edward, au creat J&J în 1886 cu producția de pansamente sterile și ipsos medical. În 1887, la doar un an de la înființare, Johnson & Johnson a fost încorporată. Până la sfârșitul secolului al XIX-lea, J&J și-a continuat ascensiunea în sectorul sănătății odată cu introducerea pudrei pentru copii. În 1921, Band-Aid a fost creat de Earle Dickson, un angajat al J&J. După ce a fost nevoit să-și panseze soția de mai multe ori, Earle a căptușit tifonul medical al companiei cu o bandă adezivă și s-a născut Band-Aid; acest preparat simplu a permis autoaplicarea. Cu succes continuu, J&J a căutat în străinătate și în 1924 a înființat J&J Limited în Regatul Unit; acesta a fost începutul a ceea ce urma să devină una

dintre cele mai mari companii multinaționale din lume.

Odată cu debutul celui de-al Doilea Război Mondial, Robert Johnson al II-lea a preluat cârma lui J&J. Articolele necesare în război au dus la dezvoltarea benzii adezivă de către divizia Permcel a J&J. Oficialii militari au descoperit că banda adezivă era esențială în protejarea munițiilor în timpul războiului. Chiar și astăzi banda adezivă rămâne un element de bază din cutia de instrumente a oricărui om și uneori este chiar ridicată la artă. Războiul a ajutat, de asemenea, la consolidarea mărcii Band-Aid prin livrarea a milioane de bandaje autoadezive în truse de prim ajutor de luptă. În 1943, J&J a creat credo-ul companiei; acest document subliniază responsabilitățile companiei față de medici, pacienți, clienți și angajați. J&J a devenit publică în 1944. Cu mărci precum Tylenol, AccuView, LifeScan, Neutrogena și Band-Aid, mărcile J&J au devenit o parte a culturii americane, atât de mult încât multe dintre numele mărcilor lor de produse au devenit cuvinte generice de uz casnic, cum ar fi Band-Aid.

Viziune/Misiune/Etică

J&J și-a transpus filozofia și valorile puternice ale companiei în viziunea lor, după cum urmează:

> Pentru a maximiza puterea globală a diversității și a incluziunii pentru a genera rezultate superioare de afaceri și un avantaj competitiv durabil. [1]

În plus, au încorporat această viziune în declarația lor de misiune:

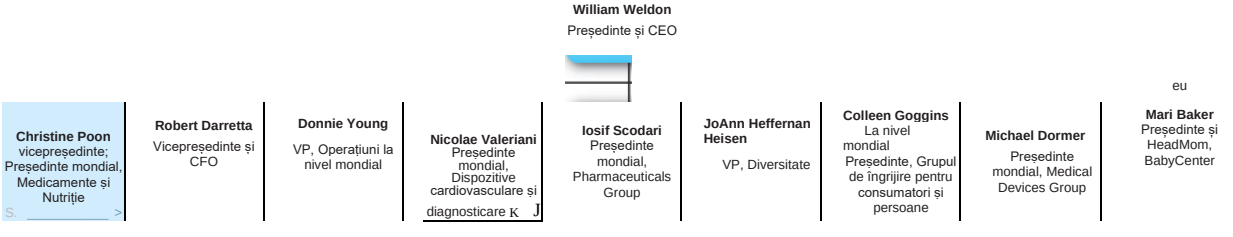
Ne vom realiza viziunea prin:

— Încurajarea culturilor incluzive bazate pe Credo, care îmbrățișează diferențele noastre și stimulează inovația pentru a accelera creșterea (locul de muncă)
— Obținerea unei forțe de muncă calificate, de înaltă performanță, care reflectă piața globală diversificată (forța de muncă)
— Lucrul cu liderii de afaceri pentru a identifica și a stabili oportunități de piață vizate pentru consumatori din diverse segmente demografice (piață)
— Cultivarea relațiilor externe cu grupuri profesionale, de pacienți și civice pentru a sprijini prioritățile de afaceri (părți interesate externe)

Cerind cele mai înalte standarde în produsele și serviciile lor, compania cere același lucru de la angajații lor, inclusiv de la ofițerii lor de top și de la consiliul de administrație . Directorii de top ai J&J sunt prezentați în Anexa 1. Declarația de misiune a lui J&J este prezentată în Anexa 2.

Pe 23 iulie 2009, J&J a anunțat disponibilitatea Raportului său de sustenabilitate 2008 la http://www.jnj.com/connect/caring/environment-protection/ . Este al șaselea raport anual de sustenabilitate al J&J și al doisprezecelea an de raportare privind progresul de mediu. „Vedem cetățenia corporativă, sau sustenabilitatea, nu ca pe un set de „suplimente" pentru afacerea noastră, ci mai degrabă ca intrinsecă a tot ceea ce facem", spune William C. Weldon, președinte, consiliu de administrație și director executiv. „Misiunea noastră se reflectă în modul în care ne conducem afacerea în întreaga lume, în fiecare zi."

ANEXA 1 Organigrama lui J&J



Sursa: http://www.cogmap.com/chart/johnson-johnson.

ANEXA 2 Declarația de misiune a lui J&J

Credem că prima noastră responsabilitate este față de medici, asistente și pacienți, față de mame și tați și față de toți ceilalți care folosesc produsele și serviciile noastre. Pentru a le satisface nevoile, tot ceea ce facem trebuie să fie de înaltă calitate. Trebuie să ne străduim în mod constant să ne reducem costurile pentru a menține prețuri rezonabile. Comenzile clienților trebuie să fie deservite prompt și cu acuratețe. Furnizorii și distribuitorii noștri trebuie să aibă posibilitatea de a obține un profit corect.

Suntem responsabili față de angajații noștri, bărbații și femeile care lucrează cu noi în întreaga lume. Fiecare trebuie să fie considerat un individ. Trebuie să le respectăm demnitatea și să le recunoaștem meritul. Ei trebuie să aibă un sentiment de securitate în locurile de muncă. Compensația trebuie să fie echitabilă și adecvată, iar condițiile de muncă curate, ordonate și sigure. Trebuie să fim atenți la modalitățile de a ne ajuta angajații să-și îndeplinească responsabilitățile familiale. Angajații trebuie să se simtă liberi să facă sugestii și reclamații. Trebuie să existe șanse egale de angajare, dezvoltare și avansare pentru cei calificați. Trebuie să oferim un management competent, iar acțiunile lor trebuie să fie juste și etice.

Suntem responsabili față de comunitățile în care trăim și lucrăm și față de comunitatea mondială. Trebuie să fim cetățeni buni – să sprijinim lucrările bune și organizațiile de caritate și să ne suportăm cota echitabilă de taxe. Trebuie să încurajăm îmbunătățirile civice și o sănătate și educație mai bune. Trebuie să menținem în bună ordine proprietatea pe care avem privilegiul să o folosim, protejând mediul și resursele naturale.

Responsabilitatea noastră finală este față de acționarii noștri. Afacerile trebuie să facă un profit solid. Trebuie să experimentăm cu idei noi. Trebuie continuată cercetarea, dezvoltate programe inovatoare și plătite greșelile. Trebuie achiziționate echipamente noi, furnizate noi facilități și lansate noi produse. Trebuie create rezerve pentru a asigura momentele nefavorabile. Când operăm conform acestor principii, acționarii ar trebui să realizeze un profit echitabil.

Sursa: Raportul anual 2008 al J&J .

Marketing

J&J are un portofoliu divers de mărci, cu produse variind de la simple bandaje până la medicamente antivirale complexe pentru tratamentul HIV, fiecare necesitând strategii de marketing diferite pentru fiecare marcă în parte. J&J a îmbrățișat, de asemenea, publicitate diversă, netradițională, care include atât online, cât și în aer liber, reducând în același timp publicitatea pentru medicamentele eliberate pe bază de rețetă. Această secțiune evidențiază unele dintre cele mai importante mărci de consum ale J&J.

LifeScan

Cu sediul central în Milpitas, California, LifeScan de la J&J oferă diabeticilor un sentiment de libertate care înainte nu era de găsit. Compania oferă contoare de glucoză din sânge de ultimă generație, cum ar fi One Touch Ultra, folosit atât în case, cât și în spitale. Acestea sunt oferite atât pe piața internă (care reprezintă 98 la sută din utilizatori), cât și pe pieţele externe . Produsele LifeScan sunt destinate celor care au dificultăți cu durerea implicată de contoarele alternative și sunt mai compacte și mai avansate decât concurența și pot oferi utilizatorului rezultate în cinci secunde. De asemenea, dacă utilizatorii nu se simt confortabil folosind degetul ca site de testare, acest dispozitiv oferă posibilitatea de a testa pe site-uri alternative.

One Touch se mândrește, de asemenea, cu facilități care includ steaguri înainte și după masă, medii pe 7, 14 și 30 de zile, precum și capacitatea de a face o medie a rezultatelor înainte și după masă pentru perioada de timp aleasă.

Tylenol

Tylenol a fost adăugat portofoliului J&J odată cu achiziția McNeil Laboratories în 1959. În 1960, Tylenol a devenit disponibil fără prescripție medicală, la doar un an de la achiziție. Tylenol nu mai este un singur produs, ci este o familie de produse care se extinde de la o formulă pentru copii la Tylenol PM. În prezent, J&J acceptă 16 varietăți diferite de Tylenol, fiecare tip nou necesitând o abordare diferită.

Campania de publicitate online a Tylenol folosește reclame subtile plasate strategic cu agenții de publicitate online mari precum Yahoo, Google și MSN. Tylenol și-a mărit recent bugetul de publicitate online și, de asemenea, și-a redus bugetul pentru presa scrisă ca răspuns la schimbările consumatorilor. Tylenol.com nu este folosit ca platformă de publicitate; mai degrabă a fost poziționat pentru a fi folosit ca depozit de informații, nu doar pentru vânzarea produselor. Tylenol încearcă să-și controleze imaginea și să continue să adauge valoare mărcii.

Cercetare și Dezvoltare

Cercetarea și dezvoltarea (R&D) este componenta vitală a companiilor de îngrijire a sănătății. Industria se confruntă cu cheltuieli de cercetare și dezvoltare peste medie necesare în dezvoltarea de noi produse farmaceutice și echipamente medicale. La sfârșitul anului 2008, J&J a raportat cheltuieli de cercetare și dezvoltare de 7,6 miliarde USD, ceea ce a

reprezentat o scădere ușoară față de 2007. Aceste cheltuieli se referă la dezvoltarea de noi produse, îmbunătățirea produselor existente, asistența tehnică a produselor și conformitatea cu reglementările guvernamentale pentru protecția consumatorilor și pacienților. Reducerea cheltuielilor de cercetare și dezvoltare farmaceutică sa datorat în primul rând creșterii eficienței în activitățile de cercetare și dezvoltare farmaceutică. [2]

Segmente de afaceri

J&J are trei segmente reprezentând operațiunile companiei: produse de consum, dispozitive și echipamente medicale și produse farmaceutice. Performanța J&J în 2008 pe categorii de produse este prezentată în Anexa 3. Locația unităților J&J pe categorii de produse este prezentată în Anexa 4.

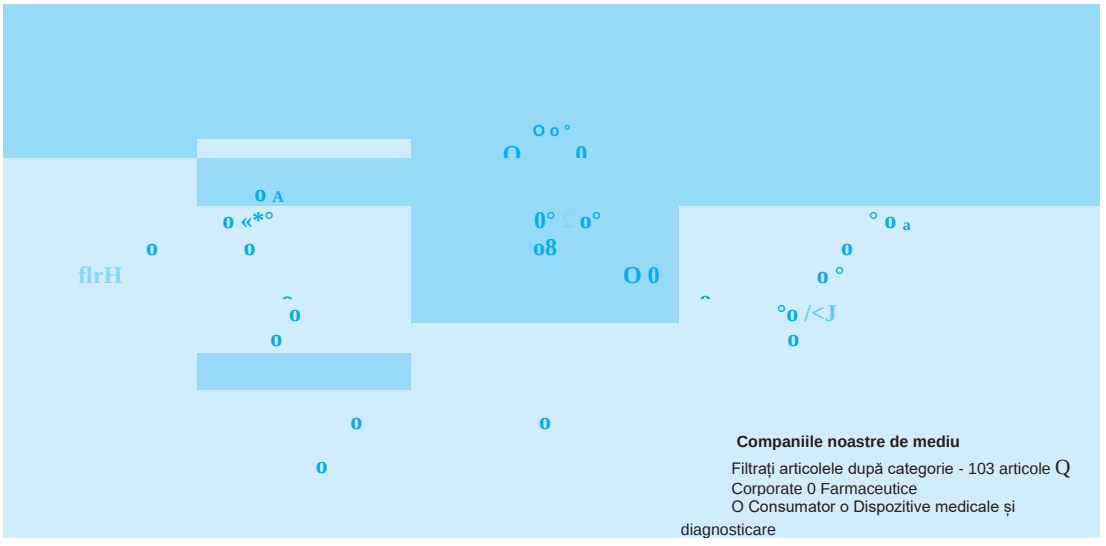
ANEXA 3 Performanța J&J în 2008 în funcție de categorie de produs

	Vânzări 2008	% modificare față de 2007
Asistența medicală a consumatorilor	**16,0 miliarde**	**în sus 10,8**
Îngrijire a pielii	3.4	până la 11,0
Îngrijirea bebelușului	2.2	până la 12,0
Sănătatea Femeii	1.9	până la 6.0
Îngrijirea rănilor/Altele	1.0	până la 1,0
Îngrijire bucală	1.6	până la 9,0
Medicamente și vitamine fără prescripție	5.9	până la 15,0
Dispozitive medicale și diagnosticare	**23.1B**	**sus 6.4**
Ethicon 1	4.3	până la 12,0
deputat	5.0	până la 9,0
Ethicon 2	3.9	până la 7,0
Cordis	3.1	până la 9,0
Îngrijirea vederii	2.5	până la 13,0
Orto-clinic	1.8	până la 8,0
Diabet	2.5	până la 7,0
Produse farmaceutice	**24.6B**	**jos 1.2**
Aciphex	1.2	până la 15,0
Duragesic	1.0	până la 11,0
Levaquin	1.6	până la 3.0
Topamax	2.7	până la 11,0
Remicade	3.7	până la 13,0
Procrit	2.5	până la 15,0
Risperdal 1	2.1	până la 38,0
Risperdal 2	1.3	până la 16,0
Concerta	1.2	până la 21,0
Alte	7.3	până la 11,0

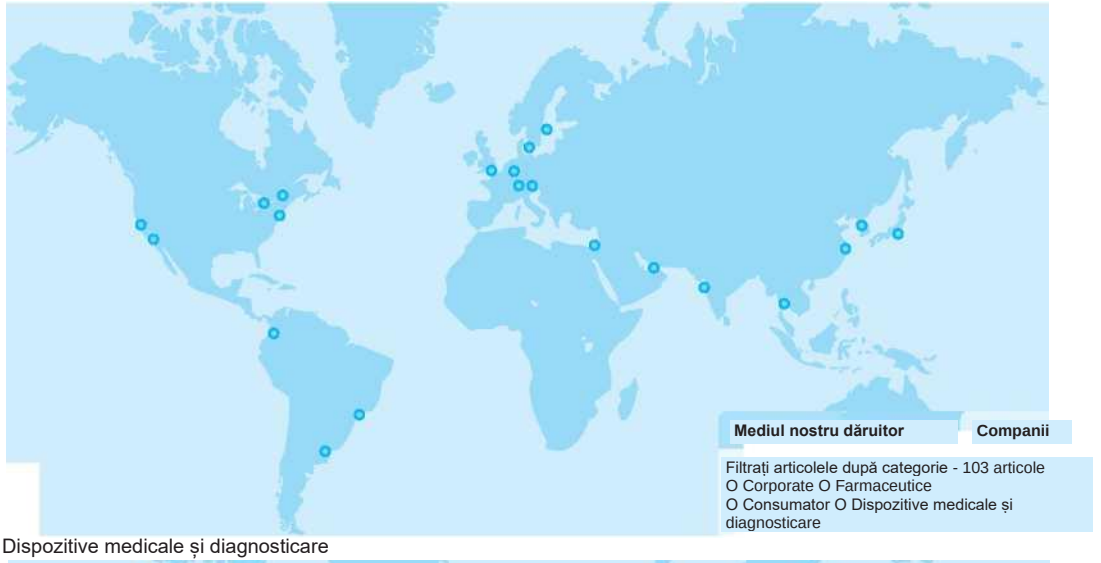
Sursa: Raportul anual 2008 al J&J .

EXHIBIT 4 J&J Facilities

Sectorul Farmaceutic


Companiile noastre de mediu
Filtrați articolele după categorie - 103 articole Q
Corporate 0 Farmaceutice
O Consumator o Dispozitive medicale și diagnosticare

Sectorul de consum


Mediul nostru dăruitor
Companii
Filtrați articolele după categorie - 103 articole
O Corporate O Farmaceutice
O Consumator O Dispozitive medicale și diagnosticare

Dispozitive medicale și diagnosticare

Mediul nostru dăruitor
Companii
Filtrați articolele după categorie - 103 articole
Farmaceutice corporative
O Consumator O Dispozitive medicale și diagnosticare

Sursa: http://www.jnj.com/connect/about-jnj/diversity/?flash=true.

Produse de consum

Segmentul Consumer include o gamă largă de produse utilizate în îngrijirea bebelușului, îngrijirea pielii, îngrijirea bucală, îngrijirea rănilor și domeniile de îngrijire a sănătății femeilor, precum și produse nutriționale și farmaceutice fără prescripție medicală. Vânzările pe segmente în 2008 au fost de 16,0 miliarde USD, o creștere cu 10,8% față de 2007, 8,3% din această modificare datorată creșterii operaționale și restul de 2,5% datorită fluctuațiilor pozitive ale monedei. Profitul operațional al segmentului a crescut cu 17,4% din 2007 la 2.674 milioane USD în 2008. Ca procent din vânzări, profitul operațional din 2008 a crescut la 16,7%. Sinergiile costurilor și costurile mai mici de integrare în 2008 legate de achiziția afacerii Consumer Healthcare a Pfizer Inc. și alte inițiative de limitare a costurilor au contribuit la creșterea profitului operațional. [3]

Produse farmaceutice

Segmentul Farmaceutic include produse din următoarele domenii terapeutice: antiinfecțioase, antipsihotice, cardiovasculare, contraceptive, dermatologie, gastrointestinale, hematologie, imunologie, neurologie, oncologie, managementul durerii, urologie și virologie. Aceste produse sunt distribuite direct comercianților cu amănuntul, angrosilor și profesioniștilor din domeniul sănătății pentru utilizare pe bază de rețetă. Vânzările pe segmente în 2008 au fost de 24,9 miliarde USD, o scădere de 1,2% față de 2007, cu o scădere operațională de 3,1% și o creștere de 1,9% datorită impactului pozitiv al fluctuațiilor valutare. Vânzările de segment au fost de 14,9 miliarde de dolari, o scădere de 4,9 la sută. Vânzările din segmentul farmaceutic internațional au fost de 9,7 miliarde de dolari, o creștere de 5,1 la sută, care a inclus 0,1 la sută din creșterea operațională și 5,0 la sută legată de impactul pozitiv al fluctuațiilor valutare. Profitul operațional al segmentului farmaceutic a crescut
16.3 la sută din 2007, iar profitul operațional a crescut cu 31,0 la sută la un total de 7.605 milioane USD în 2008 . [4]

Dispozitive medicale și diagnosticare

Segmentul Dispozitive medicale și diagnosticare include o gamă largă de produse utilizate în principal în domeniile profesionale de către medici, asistente medicale, terapeuți, spitale, laboratoare de diagnosticare și clinici. Aceste produse includ produsele Cordis pentru managementul bolilor circulatorii; Reconstrucția articulațiilor ortopedice DePuy, îngrijirea coloanei vertebrale și produse de medicină sportivă; Produsele de îngrijire chirurgicală Ethicon și pentru sănătatea femeilor; Produsele chirurgicale minim invazive de la Ethicon Endo-Surgery; Produsele LifeScan pentru monitorizarea glicemiei și livrarea insulinei ; Produsele profesionale de diagnosticare Ortho-Clinical Diagnostics; și lentilele de contact de unică folosință Vistakon . Segmentul a realizat vânzări de 23,1 miliarde de dolari în 2008, reprezentând o creștere de 6,4 la sută față de anul precedent, cu o creștere operațională de 3,5 la sută și, respectiv, 2,9 la sută, ca urmare a unui impact pozitiv al fluctuațiilor valutare. Vânzările din SUA au fost de 10,5 miliarde de dolari, o creștere de 1,0 la sută. Vânzările internaționale au fost de 12,6 miliarde de dolari, o creștere de
11.3 la sută, cu 5,8 la sută din operațiuni și un impact valutar pozitiv de 5,5 la sută. Profitul operațional din segment a crescut cu 49,1 la sută din 2007 la un total de 7.223 milioane USD în 2008. Ca procent din vânzări, profitul operațional din 2008 a crescut la 31,2 la sută. Profitul operațional îmbunătățit a fost rezultatul câștigului de 429 milioane USD din soluționările nete ale litigiilor, al mixului favorabil de produse, al eficienței în producție și al cheltuielilor de cercetare și dezvoltare mai mici de 174 milioane USD în 2008 față de 807 milioane USD în 2007 . [5]

Concurenții

Figura 5 oferă o listă de companii pe care J&J le consideră a fi concurenți majori.

Laboratoarele Abbott

Abbott Laboratories este implicată în descoperirea, dezvoltarea, fabricarea și vânzarea unei varietăți de produse de îngrijire a sănătății prin intermediul a patru segmente de afaceri: produse farmaceutice, produse de diagnostic, produse nutriționale și produse vasculare. Produsele principale ale companiei sunt medicamentele eliberate pe bază de rețetă, produsele nutriționale, produsele vasculare și produsele de testare de diagnostic. În plus,

compania are o societate mixtă deținută în proporție de 50,0%, TAP Pharmaceutical Products Inc., cu Takeda Pharmaceutical Company Ltd. din Japonia, prin care compania dezvoltă, comercializează și vinde produse farmaceutice precum Lupron, Lupron Depot și Prevacid (lansoprazol) în Statele Unite.

EXHIBITUL 5 Marii concurenți pentru J&J

Companie	Simbol stoc
Amgen Inc.	AMGN
Genentech, Inc.	Privat
Biogen Idec Inc.	BHB
Genzyme Corp.	GENZ
Merck Serono SA	Privat
Sandoz International GmbH	Privat
Watson Pharmaceuticals Inc.	WPI
Barr Pharmaceuticals Inc.	Privat
King Pharmaceuticals Inc.	KG
Laboratoarele Ranbaxy Limited	Privat
Mylan, Inc.	MYL
Pfizer Inc.	PFE
Corporația Chiron	Privat
Gilead Sciences Inc.	AURI
Medimmune, Inc.	Privat
Life Technologies Corporation	VIAȚĂ
Teva Pharmaceutical Industries Limited	TEVA
GlaxoSmithKline plc	GSK
Sanofi-Aventis	SNY
AstraZeneca plc	AZN
Laboratoarele Abbott	ABT
Merck & Co. Inc.	MRK
Bristol-Myers Squibb Co.	BMY
Novartis AG	MVS
Eli Lilly	LLY
Procter & Gamble	PG

Puerto Rico și Canada. Abbott a raportat venituri totale în 2008 de 29.525,5 milioane USD, cu un venit net de 4.880,7 milioane USD. [6]

Merck & Co. Inc.

Un concurent de top al J&J este Merck & Co. Inc., care oferă tratamente și medicamente pentru adulți și copii într-o gamă largă de aplicații. Merck are o poziție puternică în lumea produselor farmaceutice, cu progrese precum Gardasil, primul vaccin anticancer din lume; medicamente pentru diabet; tratamente pentru bolile oculare; și multiple medicamente cardiovasculare, cum ar fi Cozaar și Hyzaar. Merck are o înțelegere aprofundată a industriei, așa cum arată creșterea și îmbunătățirea sa continuă. Recent, Merck și Insmed Inc. au ajuns la un acord prin care Merck va achiziționa Insmed pentru 130 de milioane de dolari pentru a accesa platforma lor de produse biologice de urmărire și toate activele asociate cu produsele biologice de continuare. În 2008, Merck a raportat venituri totale de 23.850,3 milioane USD, cu un venit net de 7.808,4 milioane USD. [7]

Novartis

Anexa 6 oferă o comparație între J&J și Novartis.

Novartis oferă peste 60 de produse farmaceutice, inclusiv unul dintre cele mai cunoscute medicamente, Ritalin, și a primit mai multe aprobări decât orice altă companie farmaceutică din industrie din 2000. Pe lângă gama sa largă de produse farmaceutice, Novartis vinde și medicamente generice prin divizia Sandoz, făcând din Novartis singura companie care a obținut o poziție de lider în medicamente generice. Compania susține o filozofie centrată pe angajați, în care fiecare angajat va fi ascultat și primește

EXHIBITUL 6 J&J versus trei rivali majori (2009)

	J&J	Eli Lilly	Novartis	Procter & Gamble
Capitalizarea pieței	166,23B	37,92B	104,84B	154,29B
Angajatii	118.700	40.500	99.000	135.000
Creștere trimestrial	- 7,40%	2,80%	- 2,30%	- 10,60%
Venituri	61,37B	20,76B	42,05B	79,03B
Marja brută	70,92%	81,53%	73,15%	50,78%
EBITDA	18,97B	7,48B	11.19B	19.20B
Opera Margini	26,29%	30,37%	21,44%	20,40%
Venitul net	12,74B	- 1,62B	7,57B	11.10B
EPS	4.551	- 1.481	3.34	4.260

Sursa: Formularul companiei 10K Rapoarte.

puterea de a-și exprima opinia cu privire la proiectele companiei. Portofoliul extins al Novartis este însoțit de o divizie dedicată sănătății animale. Divizia globală de sănătate animală oferă îngrijire atât animalelor domestice, cât și animalelor de fermă, cu aplicații concepute pentru a vindeca sau trata afecțiuni precum paraziții interni/externi, controlul durerii, controlul durerii artritice, bolile cardiace, alergene, renale și boli legate de insecticidele utilizate în agricultură. Cu o creștere a veniturilor în 2008 de peste 3,6 miliarde USD în comparație cu anul fiscal precedent, Novartis a demonstrat o putere financiară fermă și o creștere remarcabilă. În 2008, Novartis a raportat venituri totale de 38.947 milioane USD, cu un venit net de 11.946 milioane USD. [8]

Pfizer

Pfizer are două segmente: Pharmaceutical, care dezvoltă și produce produse care tratează boli cardiovasculare și metabolice, tulburări ale sistemului nervos central, artrită și durere, boli infecțioase și respiratorii, afecțiuni urogenitale, cancer, boli oculare, tulburări endocrine și alergii; și Sănătatea animalelor, care descoperă, dezvoltă și vinde produse pentru prevenirea și tratarea bolilor la animale și animale de companie. Pfizer operează, de asemenea, câteva alte afaceri, cum ar fi fabricarea de capsule goale din gelatină moale , producția prin contract și produse chimice farmaceutice în vrac. Veniturile totale raportate la sfârșitul anului 2008 au fost de 48.296 milioane USD, cu un venit net de 8.104 milioane USD. [9]

Procter & Gamble

Observați în Anexa 6 comparația dintre J&J și P&G. Oferta extinsă de produse Procter & Gamble (P&G) include aplicații pentru personal, acasă, familie/bebeluș, nutriție și îngrijire a animalelor de companie, precum și soluții online de consiliere experți cu privire la fiecare produs. Brandingul familiei include produse detergenți Tide, produse dentare Charmin, Bounty, Crest, produse pentru copii Pampers, produse de înfrumusețare CoverGirl, parfumuri Lacoste, nutriția și îngrijirea animalelor de companie IAMS, Vicks și medicamente pe bază de rețetă, cum ar fi Actonel și Didronel. P&G a demonstrat, de asemenea, că este o companie prietenoasă cu mediul. Numai în 2008, P&G a redus consumul de energie cu 6%, consumul de dioxid de carbon cu 6% și consumul de apă cu 7%. Anul acesta, P&G a fost recunoscută printre „cele mai sustenabile 100 de corporații” și a raportat că în 2008 compania a ajuns la 60 de milioane de copii prin cauza lor corporativă, Live, Learn and Thrive. P&G a raportat venituri totale de 83 503 milioane USD, cu un venit net de 12 075 milioane USD în 2008. [10]

Probleme din industrie

J&J s-a străduit să-și mențină marjele de profit prin programe de reducere a costurilor, îmbunătățiri ale productivității și creșteri periodice de preț. Compania se confruntă cu diverse schimbări în domeniul sănătății la nivel mondial, care pot continua să aibă ca rezultat presiuni asupra prețurilor, care includ limitarea costurilor de îngrijire a sănătății și

legislația guvernamentală referitoare la vânzări, promoții și rambursări. [11] La rândul lor, fluctuațiile cursului valutar generate de incertitudinea economică se dovedesc a fi o provocare pentru cele mai stabile companii.

Chiar și cele mai mari companii farmaceutice sunt forțate să reducă mii de locuri de muncă. De exemplu, Pfizer și AstraZeneca au tăiat 19.500 și, respectiv, 15.000 de locuri de muncă în primele trei luni ale anului 2009. Criza economică afectează, de asemenea, în mod direct bugetele de cercetare și dezvoltare ale multor companii de medicamente, insuflând teamă atât investitorilor potențiali, cât și stabiliți ai companiilor farmaceutice. Costul cercetării și dezvoltării a crescut într-un ritm uluitor, crescând în prezent cu o rată de opt ori pe an. Având în vedere că cercetarea și dezvoltarea sunt elementele vitale ale marilor companii de medicamente, reducerile ulterioare ar putea afecta grav avansarea și dezvoltarea de noi medicamente. Cu toate acestea, amenințarea economică la adresa producției de droguri este doar una dintre multele amenințări care se profilează la orizont.

În plus, schimbările în comportamentul și tiparele de cheltuieli ale cumpărătorilor de produse și servicii de îngrijire a sănătății, inclusiv întârzierea procedurilor medicale, raționalizarea medicamentelor eliberate pe bază de rețetă, reducerea frecvenței vizitelor la medic și renunțarea la acoperirea asigurării de sănătate, ca urmare a recesiunii economice globale actuale, vor continua să aibă un impact asupra industriei majore a medicamentelor. [12]

Expirarea brevetului

Firmele de medicamente generice au depus cereri abreviate de medicamente noi (ANDA) pentru a comercializa forme generice ale majorității produselor farmaceutice cheie, înainte de expirarea brevetelor aplicabile care acoperă acele produse. În cazul în care companiile nu reușesc să-și apere revendicările de brevet contestate în depunerile ANDA, firmele de generice vor introduce apoi versiuni generice ale produsului în cauză, ceea ce duce la potențialul de cotă de piață substanțială și pierderi de venituri. Până în 2012, multe brevete majore, denumite adesea Patent Cliffs, vor expira, deschizând calea companiilor implicate în producția de medicamente generice să înceapă să producă cele mai eficiente și mai mari medicamente de pe piață. De exemplu, Lipitor de la Pfizer, care reprezintă aproximativ 25% din veniturile companiei (peste 12 miliarde de dolari), va pierde protecția brevetului la sfârșitul anului 2011. Acest lucru reprezintă atât o amenințare pentru marile companii de medicamente care se bazează pe aceste medicamente ca vaci de numerar, cât și o oportunitate pentru companiile de medicamente generice de a crește profiturile semnificativ.

Viitorul

J&J a avut vânzări de 15,2 miliarde de dolari pentru al doilea trimestru al anului 2009, o scădere de 7,4 la sută comparativ cu al doilea trimestru din 2008. Vânzările interne au scăzut cu 6,7 la sută, în timp ce vânzările internaționale au scăzut cu 8,0 la sută, reflectând o creștere operațională de 3,9 la sută și un impact valutar negativ de 11,9 la sută. Câștigul net și câștigul pe acțiune diluat pentru al doilea trimestru al anului 2009 au fost de 3,2 miliarde USD, respectiv 1,15 USD.

În ceea ce privește diviziile J&J, vânzările Worldwide Consumer de 3,9 miliarde USD pentru al doilea trimestru au reprezentat o scădere de 4,5% față de anul precedent. Vânzările interne din această divizie au crescut cu 0,8 la sută; în timp ce vânzările internaționale au scăzut cu 8,4 la sută, ceea ce a reflectat o creștere operațională de 4,7 la sută și un impact valutar negativ de 13,1 la sută. Listerine, Neutrogena și Aveeno s-au descurcat excepțional de bine în timpul trimestrului. Alți factori de creștere au fost vânzările din achiziția recent finalizată a unei companii franceze, Vania Expansion SNC.

Vânzările diviziei mondiale farmaceutice ale J&J de 5,5 miliarde de dolari pentru al doilea trimestru au reprezentat o scădere de 13,3% față de anul precedent, cu o scădere operațională de 8,5% și un impact negativ al monedei de 4,8%. Vânzările interne au scăzut cu 16,4 la sută; în timp ce vânzările internaționale au scăzut cu 8,7 la sută, Remicade, Prezista, Velcade și Concerta s-au descurcat deosebit de bine. Legat de această divizie în acest trimestru , noile achiziții ale J&J au fost Cougar Biotechnology și Elan Corporation.

Vânzările la nivel mondial de dispozitive medicale și diagnostice ale J&J de 5,9 miliarde USD pentru al doilea trimestru au reprezentat o scădere de 3,1 la sută față de anul precedent, cu o creștere operațională de 2,9 la sută și un impact valutar negativ de 6,0 la sută. Vânzările interne au crescut cu 1,9 la sută; în timp ce vânzările internaționale au scăzut cu 7,2 la sută, ceea ce a reflectat o creștere operațională de 3,7 la sută și un impact valutar negativ de 10,9 la sută.

După cum se indică în Anexa 5, J&J are mulți concurenți. Elaborați un plan strategic de trei ani pentru J&J, care va permite companiei să continue progresul, așa cum este prezentat în Planșele 7 și 8.

ANEXA 7 Declarațiile de venit J&J, 2006-2008

	2008	2007	2006
Vânzări către clienți	63.747 USD	61.095	53.324
Costul produselor vândute (cu amortizare)	18.511	17.751	15.324
Profit Brut	45.236	43.344	38.267
Cheltuieli de vânzare, marketing și administrare	21.490	20.451	17.433
Cheltuieli de cercetare	7.577	7.680	7.125
R&D achiziționat în curs	0	807	599
Restructurare	0	745	0
Venituri din dobânzi	- 361	- 452	- 829
Cheltuiala cu dobanda	435	296	63
Alte (venituri) cheltuieli	3.666	534	- 671
	28.307	30.061	23.680
Câștigurile înainte de provizion pentru impozite pe venit	16.929	13.283	14.587
Proviziune pentru impozite pe venit	3.980	2.707	3.534
Câștigul net	**12.949 USD**	**10.576**	**11.053**
Profit net de bază pe acțiune	4,62	3,67	3,76
Profit net pe acțiune diluat	4,57	3,63	3,73

Sursa: Johnson & Johnson, *Raport anual;* marketwatch.com.

ANEXA 8 Bilanțul J&J 2006-2008

Active	2008	2007	2006
Active circulante			
Numerar și echivalente de numerar	107.680 USD	7.770	4.083
Valori mobiliare negociabile	N / A	1.545	1
Conturi de creanțe comerciale, mai puține pentru conturi îndoielnice	9.719	9.444	8.712
Inventarele	5.052	5.110	4.889
Impozite amânate pe venit	3.430	2.609	2.094
Cheltuieli plătite anticipat și alte creanțe	3.430	3.467	3.196
Total active circulante	34.377	29.945	22.975
Titluri de valoare negociabile, necurente	N / A	2	16
Imobilizări corporale, net	14.365	14.185	13.044
Imobilizari necorporale, nete	13.976	15.348	15.348
Bunăvoință, net	13.719	14.123	13.340
Impozite amânate pe venit	5.841	4.889	3.210
Alte active	2.634	3.170	2.623
Total active	**84.912 USD**	**80.954**	**70.556**
Datorii și capitalurile proprii			
Datorii curente			
Credite și note de plătit	3.732	2.463	4.579
Creanțe	7.503	6.909	5.691
Datorii acumulate	N / A	6.412	4.587

a continuat

ANEXA 8 Bilanțul J&J 2006-2008—continuare

Active	2008	2007	2006
Reduceri acumulate, retururi și promoții	N / A	2.318	2.189
Salarii, salarii și comisioane acumulate	1.430	1.512	1.391
Impozite acumulate pe venit	N / A	223	724
Total datorii curente	20.852	19.837	19.161
Datorie pe termen lung	8.120	7.074	2.014
Impozite amânate pe venit	1.432	1.493	1.319
Obligații legate de angajați	7.790	5.402	5.584
Alte datorii	4.210	3.829	3.160
Total pasive	**42.401**	**37.635**	**31.238**
Capitalurile proprii			
Acțiuni preferențiale — fără valoare nominală (2.000.000 de acțiuni autorizate și neemise)	—	—	—
Acțiuni ordinare—valoare nominală 1,00 USD per acțiune (4.320.000.000 de acțiuni autorizate; a emis 3.119.843.000 de acțiuni)	3.120	3.120	3.120
Alte venituri globale acumulate	N / A	- 693	-2.118
Venituri reținute	63.379	55.280	49.290
	N / A	57.707	50.292
Mai puțin: acțiuni comune deținute în trezorerie, la cost (279.620.000 acțiuni și 226.612.000	- 19.033	- 14.388	-10.974
Capitalul propriu total	**42.511**	**43.319**	**39.318**
Total pasive și capitaluri proprii	**84.912 USD**	**80.954**	**70.556**

Sursa: Johnson & Johnson, *Raport anual;* Marketwatch.com; aol.finance.com.

Note de final

1. http://www.jnj.com/wps/wcm/connect/7bb2d7004ae70eb9bc5cfc0f0a50cff8/ global-diversity-and-inclusion.pdf?MOD=AJPERES.
2. Johnson & Johnson, *Raport anual* (2008).
3. Johnson & Johnson, *Raport anual* (2008).
4. Johnson & Johnson, *Raport anual* (2008).
5. Johnson & Johnson, *Raport anual* (2008).
6. www.mergentonline.com.
7. http://www.hoovers.com/merck/—ID 10986—/free-co-factsheet.xhtml.
8. http://www.hoovers.com/novartis/—ID 52941—/free-co-factsheet.xhtml.
9. www.mergentonline.com.
10. http://www.hoovers.com/procter-&-gamble/—ID 11211—/free-co-fișă informativă.xhtml.
11. Johnson & Johnson, *Raport anual* (2008).
12. Johnson & Johnson, *Raport anual* (2008).

Avon Products Inc. — 2009

Rochelle R. Brunson și Marlene M. Reed
Universitatea Baylor

AVP

http://www.avoncompany.com

Numărul din 20 ianuarie 2009 al *Wall Street Journal* sub titlul „Consumers Scrimp on Beauty Items" a raportat următoarele: „Elizabeth Arden Inc. și Estee Lauder Co. și-au redus vânzările și prognoza câștigurilor vineri și și-au văzut acțiunile bătute, în timp ce consumatorii – cumpărând deja mai puține pulovere și genți de mână – au început să-și sacrifice regimurile de frumusețe pentru a-și sacrifica recesiunea."

Istorie

În 1886, David H. McConnell a fondat o companie numită The California Perfume Company (CPC), când avea doar 28 de ani. Primul birou al companiei a fost în New York, iar biroul de producție și de expediere funcționa dintr-o cameră care avea 20 de picioare pe 25 de picioare.

Marele cutremur din San Francisco din 1906 a distrus biroul CPC din California; cu toate acestea, în scurt timp compania a putut să se redeschidă. Până la acest moment, CPC avea 10.000 de reprezentanți și manageri de depozit care vindeau 117 articole diferite în 600 de stiluri și dimensiuni de pachet. În octombrie a acelui an, compania a produs prima broșură color.

În 1914, CPC și-a deschis primul birou în afara Statelor Unite, la Montreal, Canada. Când a izbucnit Primul Război Mondial peste Atlantic, 5 milioane de unități pe an de produse CPC au fost vândute în America de Nord.

Pe măsură ce Roaring Twenties a atins apogeul, CPC și-a dublat vânzările la 2 milioane de dolari în anii de la sfârșitul războiului. Până atunci, în Statele Unite erau 25.000 de reprezentanți. Biroul de acasă al companiei a fost mutat acum pe Fifth Avenue din New York City. Primele produse au fost acum oferite sub numele de marcă Avon. Aceste produse erau o periuță de dinți, talc și un set de toaletă.

În 1937, David McConnell a murit, iar fiul său, David Jr., a devenit președintele companiei. Până în acest moment, produsele lor erau garantate și multe dintre ele purtau Sigiliul de Aprobare Good Housekeeping. În septembrie 1938, numele companiei a fost schimbat în Avon Products Inc., după orașul britanic Stratford-upon-Avon.

Peste jumătate din fabrica Avon din Suffern, New York, a fost renunțată la sprijinul militar în 1944. Cu toate acestea, vânzările lor de produse au continuat să crească la aproape 16 milioane de dolari. Odată cu moartea lui McConnell Jr., JA Ewald a devenit președinte; și a introdus facturarea mecanizată și a făcut publică compania în 1946.

În 1954, Avon și-a lansat campania de publicitate televizată de mare succes intitulată „Avon Calling". Avon s-a mutat pentru prima dată în străinătate în Puerto Rico și Caracas, Venezuela. Apoi, în 1956, au intrat în Cuba. Compania a devenit un nume cunoscut în Statele Unite în anii 1960, cu faimoasele sale reclame de televiziune cu expresia de slogan „Ding dong, Avon calling".

Cu vânzările din SUA depășind 750 de milioane de dolari în 1970 și o afacere în străinătate care creștea în medie cu 25% anual, Avon a fost unul dintre acțiunile „Nifty Fifty" ale Wall Street. În acel an, prima afacere Avon din Asia sa deschis în Japonia și în toată Europa de Vest. Pentru a încheia acest deceniu, Avon a cumpărat bijutierul Tiffany's în 1979.

James Preston, CEO-ul Avon, a luptat în 1990 pentru a păstra independența lui Avon de o serie de încercări de preluare (inclusiv Amway și Mary Kay). Anul acesta, Avon a anunțat, de asemenea, încetarea definitivă a testării pe animale, devenind primul producător important de cosmetice din SUA care a făcut acest lucru.

Până în 1997, existau 2,6 milioane de reprezentanți independenți în întreaga lume care câștigau comisioane de 2 miliarde de dolari pentru ei și familiile lor. Avon se mutase acum în țările din fostul bloc al Uniunii Sovietice cu produsele sale. În plus, în numai cinci ani, Fondul mondial Avon pentru sănătatea femeilor a strâns 50 de milioane de dolari.

Operațiuni interne

Misiune și valori

Avon a adoptat următoarea declarație de misiune:

- **Liderul global de frumusețe —** Vom construi un portofoliu unic de frumusețe și mărci aferente, străduindu-ne să depășim concurenții noștri în calitate, inovație și valoare și ridicând imaginea noastră pentru a deveni compania de frumusețe la care se îndreaptă majoritatea femeilor din întreaga lume.
- **Alegerea femeilor pentru cumpărături —** Vom deveni magazinul de destinație pentru femei, oferind comoditatea mai multor mărci și canale și oferind o experiență personală de cumpărături care ne ajută să creăm relații cu clienții pe tot parcursul vieții .
- **Vânzătorul direct Premier —** Ne vom extinde prezența în vânzarea directă și vom conduce reinventarea canalului, oferind o oportunitate antreprenorială care oferă câștiguri superioare, recunoaștere, servicii și asistență, făcând ușor și plin de satisfacții să fii afiliat cu Avon și ridicând imaginea industriei noastre.
- **Cel mai bun loc de muncă —** Vom fi cunoscuți pentru avantajul nostru de lider, prin pasiunea pentru standarde înalte, respectul pentru diversitate și angajamentul nostru de a crea oportunități excepționale de dezvoltare profesională, astfel încât asociații să își poată îndeplini cel mai înalt potențial.
- **Cea mai mare fundație pentru femei –** Vom fi un campion global dedicat sănătății și bunăstării femeilor prin eforturi filantropice care elimină cancerul de sân de pe fața pământului și care dă puterea femeilor să obțină independența economică.
- **Cea mai admirată companie —** Vom oferi acționarilor noștri profituri superioare , urmărind neobosit noi oportunități de creștere, îmbunătățind în același timp profitabilitatea noastră, o companie responsabilă social, etică, care este urmărită și emulată ca un model de succes.

Cele cinci valori ale Avon sunt: încredere, respect, credință, umilință și integritate.

Revista *Business Ethics* a evaluat Avon timp de șase ani consecutiv drept unul dintre „Cei mai buni 100 de cetățeni corporativi”.

Canalul de distribuție

Avon crede că succesul său s-a bazat întotdeauna pe canalul său de distribuție - vânzarea directă. Compania este cel mai mare vânzător direct din lume, cu 5,4 milioane de reprezentanți Avon în peste 100 de țări. Modelul de afaceri Avon prevede ca compania să vândă produse reprezentanților săi pe credit, astfel încât, în cea mai mare parte, reprezentanții nu plătesc companiei până când nu sunt plătiți de clienții lor. Acest lucru face din companie cel mai mare microcreditor pentru femei. În plus, există costuri minime de pornire pentru o afacere Avon. S-a constatat că brandul are 90% recunoaștere la nivel mondial și este catalogat ca unul dintre cele mai importante mărci globale din lume.

Din 2006, Avon a cheltuit mult timp și bani pentru a îmbunătăți veniturile și experiențele de vânzare ale reprezentanților săi. În 2007, compania și-a mărit investițiile în reprezentanți cu peste 120 de milioane de dolari. Această sumă a finanțat o serie de inițiative, inclusiv lansarea unei noi oportunități de conducere în vânzări, instruire îmbunătățită și modificări în structura comisiilor. Compania a finanțat, de asemenea, noi instrumente bazate pe web și tehnologie mobilă.

Marketing

Avon distribuie trei categorii de produse: frumusețe, modă și casă. Fiecare dintre aceste categorii de produse reprezintă 10% sau mai mult din vânzările nete consolidate, după cum este indicat în Anexa 1. Anexa 2 oferă o defalcare a veniturilor pe categorii de produse. Rețineți că segmentul Avon's Home a avut o scădere de 3,2% a veniturilor în 2008, în timp ce divizia de frumusețe a avut o creștere de 9,6% a veniturilor. Figura 3 oferă o defalcare a veniturilor pe zonă geografică. Rețineți că America Latină contribuie cu mai multe venituri și profit pentru Auon decât orice altă zonă.

În 2008, Avon a făcut o schimbare monumentală în marketingul produselor sale de frumusețe . Încă de la înființare, compania s-a concentrat întotdeauna pe o imagine familiară, care se adresează mai mult gospodinelor din suburbii decât creatorilor de tendințe urbane.

Președintele Avon, Geralyn R. Breig, sugerează că una dintre provocările globale ale companiei este generarea de buzz. „Pe piață după piață, am constatat că satisfacem nevoile femeilor în materie de calitate, varietate și inovație. Acolo unde am rămas scurt a fost în

imaginea mărcii.” [1]

ANEXA 1 Vânzări nete pe categorii de produse

	(pentru anii încheiati la 31 decembrie)		
	2008	2007	2006
Frumuseţe	72%	70%	69%
Modă	18%	18%	18%
Acasă	10%	12%	13%

Sursa: Formularul 10K de la Avon din 2008 .

ANEXA 2 Veniturile Avon pe segmente de produs (în milioane)

	2008	%	2007	2006
Frumuseţ	7.603,7	+ 9,6	6.932,5	6.019,6
Modă	1.863,3	+ 6.2	1.753,4	1.562,7
Acasă	1.121,9	- 3.2	1.159,5	1.095,0
Total	**10.588,9 USD**	**7.5**	**9.845,2**	**8.677,3**

ANEXA 3 Venituri Avon pe segmente geografice și profit operațional (în milioane)

	2008		2007	
	Venituri	Profit din exploatare	Venituri	Profit din exploatare
America Latină	3.884,1	690,3	3.298,9	483,1
America de Nord	2.492,7	213,9	2.622,1	213.1
Europa Centrală și de Est	1.719,5	346,2	1.577,8	296.1
Europa de Vest, Orientul Mijlociu și Africa	1.351,7	121,0	1.308,6	33.9
Asia Pacific	891,2	102.4	850,8	64.3
China	350,9	17.7	280,5	2.0
Total	**10.690,1 USD**	**1.491,5**	**9.938,7**	**1.092,5**

În noile lor promoții, doamna Avon este interpretată de actrița Reese Witherspoon, vedeta MTV Lauren Conrad și fata James Bond Gemma Arterton și reprezentată de Patrick Dempsey pentru drama de succes *Grey's Anatomy*. Crearea unei noi imagini pline de farmec pentru Avon nu este ieftină. Cheltuielile publicitare ale companiei au trecut de la 136 milioane USD în 2005 la 249 milioane USD în 2006 și 368 milioane USD în 2007. Bugetul publicitar al Avon pentru 2008 a fost cu 14% mai mare decât în anul precedent. Reese Witherspoon apare acum în reclamele pentru machiaj, produse de îngrijire a pielii și parfumuri Avon. În plus, ea călătorește în întreaga lume în calitate de prim ambasador global și președinte de onoare a Fundației Avon.

În decembrie 2008, ca parte a strategiei companiei de a continua să-și dezvolte universul alianțelor celebrităților și a designerilor de frumusețe, Avon a anunțat un contract de celebrități cu Courteney Cox pentru a fi fața noului parfum pentru femei al mărcii, Spotlight, lansat în aprilie 2009. Introducerea în aprilie a fost urmată de o lansare globală în vara prin reprezentanții Avon, Statele Unite ale Americii și vânzările din Statele Unite. avon.com. Spotlight a fost descris ca un „miros proaspăt, oriental” de către companie (Edgar, Michelle, 5 decembrie 2008).

Noile campanii ar putea veni la un moment bun. Într-un studiu al mărcilor cosmetice de pe piața de masă, firma de cercetare Brand Keys a descoperit că Avon a rămas în urmă cu șapte dintre companiile lor de cosmetice în ceea ce privește loialitatea clienților. Mary Kay Cosmetics (un alt agent de marketing direct) a fost în fruntea listei. Robert Passikoff, CEO al Brand Keys, a sugerat: „Problema lui Avon este că nu este asociat cu nimic anume. Este aproape ca o marfă.” [2]

Producție și logistică

Începând cu 2008, cele mai mari fabrici de producție Avon — din Brazilia, China și Polonia — au primit certificarea ISO 14001. Acest desemnat este standardul internațional pentru practicile de management de mediu. Fabrica companiei din Filipine a primit, de asemenea, certificarea ISO 14001.

Fabrica de producție Avon din Mexic a primit certificatul de industrie curată de la Agenția federală pentru protecția mediului în 2008. Până la sfârșitul anului 2008, 60% din volumul de producție Avon era produs în locații unde a fost obținută certificarea ISO 14001.

Avon Brazilia a primit un premiu de mediu în 2008 din partea Programului brazilian de evaluare a mediului. Din 2003, acest premiu a recunoscut cele mai bune practici de mediu în rândul întreprinderilor braziliene. Proiectul câștigător a implicat o reducere a emisiilor de gaze cu efect de seră (GES) în operațiunile logistice ale companiei. Prin optimizarea rutelor de camioane din regiune, Avon a reușit să reducă costurile, să reducă distanța parcursă și să reducă emisiile de GES. Proiectul va fi implementat complet până în iulie 2009, va economisi 4,1 milioane de kilometri parcurși și va reduce emisiile de GES cu 12.707 tone anual.

Până în 2008, Avon deținea următoarele proprietăți în afara Statelor Unite, cu o suprafață de 50.000 de metri pătrați sau mai mult, care au fost utilizate în scopuri de producție și logistică:

- Două centre de distribuție pentru utilizare primară în operațiunile din America de Nord (altele decât în Statele Unite).
- Cinci unități de producție, zece centre de distribuție în America Latină.
- Patru unități de producție în Europa, care deservesc în principal Europa de Vest, Orientul Mijlociu și Africa și Europa Centrală și de Est.

Financiare

Declarațiile de venit și bilanțurile Avon sunt prezentate în Anexele 4 și, respectiv, 5. Rețineți că pentru 2008, veniturile Avon au crescut cu 7,5 la sută, iar venitul lor net a crescut cu 65 la sută. Avon are, totuși, fondul comercial de 224 de milioane de dolari, ceea ce nu este bun; nici datoria lor pe termen lung de 1,4 miliarde de dolari.

ANEXA 4 Declarațiile de venit ale Avon (toate numerele în mii)

PERIOADA FINALA	31-dec-08	31-dec-07	31-dec-06
Venitul total	**10.690.100 USD**	**9.938.700 USD**	**8.763.900 USD**
Costul veniturilor	3.949.100	3.941.200	3.434.600
Profit Brut	**6.741.000**	**5.997.500**	**5.329.300**
Cheltuieli de exploatare			
Cercetare Dezvoltare	—	—	—
Vand General si Administrativ	5.401.700	5.124.800	4.567.900
Nerecurente	—	—	—
Alții	—	—	—
Cheltuieli totale de exploatare	—	—	—
Venit sau pierdere din exploatare	**1.339.300**	**872.700**	**761.400**
Venituri din operațiuni continue			
Total Alte Venituri/Cheltuieli Net	(600)	35.600	41.700
Câștigurile înainte de dobânzi și	1.338.700	908.300	803.100
Cheltuiala cu dobanda	100.400	112.200	99.600
Venit înainte de impozitare	1.238.300	796.100	703.500
Cheltuiala cu impozitul pe venit	362.700	262.800	223.400
Interes minoritar	(300)	(2.600)	(2.500)
Venitul net din operațiuni continue	875.300	530.700	477.600
Evenimente nerecurente			
Operațiuni întrerupte	—	—	—
Obiecte extraordinare	—	—	—
Efectul modificărilor contabile	—	—	—
Alte articole	—	—	—
Venitul net	**875.300**	**530.700**	**477.600**

ANEXA 5 Bilanțurile Avon (toate numerele în mii)

PERIOADA FINALA	31-dec-08	31-dec-07	31-dec-06
Active			
Active circulante			
Numerar și echivalente de numerar	1.104.700 USD	963.400 USD	1.198.900 USD
Investiții pe termen scurt	40.100	—	—
Creante nete	1.166.000	840.400	700.400
Inventar	1.007.900	1.041.800	900.300
Alte active circulante	238.200	669.800	534.800
Total active circulante	**3.556.900**	**3.515.400**	**3.334.400**
Investiții pe termen lung	212.600	127.300	—
Imobilizări, instalații și echipamente	1.343.900	1.278.200	1.100.200
bunăvoință	224.500	222.200	—
Active necorporale	28.600	43.600	—
Amortizare acumulată	—	—	—
Alte Active	106.700	160.700	803.600
Taxe amânate pentru active pe termen lung	600.800	368.800	—
Active totale	**6.074.000**	**5.716.200**	**5.238.200**

a continuat

ANEXA 5 Bilanțurile Avon (toate numerele în mii)—continuare

PERIOADA FINALA	31-dec-08	31-dec-07	31-dec-06
Datorii			
Datorii curente			
Creanțe	1.880.800	1.901.600	1.524.300
Datorie pe termen scurt/curente pe termen	1.031.400	929.500	615.600
Alte datorii curente	—	222.300	410.200
Total datorii curente	**2.912.200**	**3.053.400**	**2.550.100**
Datorie pe termen lung	1.456.200	1.167.900	1.170.700
Cheltuieli de răspundere pe termen lung	—	—	30.100
Interes minoritar	—	38.200	37.000
Bunăvoință negativă	—	—	—
Total datorii	**5.399.100**	**5.004.600**	**4.447.800**
Capitaluri proprii			
Opțiuni de acțiuni diverse	—	—	—
Acțiuni preferate rambursabile	—	—	—
Stoc preferat	—	—	—
Stoc comun	185.600	184.700	183.500
Venituri reținute	4.118.900	3.586.500	3.397.100
Stoc de trezorerie	(4.537.800)	(4.367.200)	(3.683.400)
Surplus de capital	1.874.100	1.724.600	1.549.800
Alte capitaluri proprii	(965.900)	(417.000)	(656.600)
Total capitaluri proprii	**674.900**	**711.600**	**790.400**
Total pasive și SE	**6.074.000 USD**	**5.716.200 USD**	**5.238.200 USD**

Avon, pentru a face față recesiunii din 2008 a economiei, a început să reducă locuri de muncă, să închidă operațiuni neprofitabile, să-și simplifice linia de produse și să mute munca în țări cu costuri reduse ale forței de muncă. De asemenea, compania a crescut prețurile pentru a ajuta la compensarea costurilor în creștere pentru mărfuri precum petrolul („Vânzările în străinătate Lift Profit for Avon," *New York Times,* 31 octombrie 2008).

Industria cosmetică

Industria cosmetică este una în care produsele tind să fie anticiclice. Cererea pentru astfel de produse rămâne în mod normal constantă și neafectată de dificultăți economice.

În ceea ce privește produsele cosmetice colorate, Euromonitor International, Inc. prezice că multe dintre aceste piețe vor înregistra o încetinire a cererii de volum. Cu toate acestea, ei cred, de asemenea, că rata anuală de creștere a compoziției pentru machiajul ochilor va fi de 1,31 la sută, comparativ cu - 0,26 la sută pentru produsele cosmetice colorate generale pentru perioada 2009-2113.

O tendință în creștere în industria cosmetică este introducerea produselor „verzi". De fapt, mai mult de unul din șapte (16%) dintre produsele globale de frumusețe lansate în 2008 au fost certificate organice, etice sau naturale. Există totuși îngrijorarea că climatul economic global va înăbuși noile programe de dezvoltare a produselor, inovare și durabilitate în 2009. O încetinire economică împiedică, de obicei, companiile să investească în cercetare și dezvoltare, iar cercetarea este cea care a scos la iveală o mulțime de produse cosmetice verzi. Cu toate acestea, comercianții cu amănuntul precum Wal-Mart au nevoie din ce în ce mai mult de lanțuri de aprovizionare mai ecologice. În plus, Amarjit Sahota de la *Organic Monitor* estimează că este puțin probabil ca consumatorii să renunțe la angajamentele lor față de produsele ecologice doar pentru a salva un

EXHIBITUL 6 Cei mai apropiati concurenți ai lui Avon

	Avon	Revlon

Capitalizarea pieței	Bill 9,71 USD.	242,84 mii.
Angajatii	42.000	5.600
Creștere trimestrial Rev	- 12,90%	- 2,70%
Venituri	10.37 Bill.	1.34 Bill.
Marja brută	63,03%	63,48%
EBITDA	1.44 Bill.	171,40 mil.
Marje de operare	12,07%	11,42%
Venitul net	807,90 mii.	28,50 mil.
EPS	1.884	1.422

câțiva bănuți. Aveda Cosmetics a descoperit că 68% dintre consumatori vor rămâne loiali unei companii care are un angajament social și de mediu. Mulți consumatori „votează acum cu dolari" pentru produsele ecologice și susțin mărcile care susțin valori similare cu ale lor.

Concurenții

Avon Products Inc. consideră că cei mai apropiați doi concurenți ai săi sunt Mary Kay, Inc. și Revlon, Inc. Anexa 6 oferă o comparație financiară între Avon și Revlon. Rețineți că Avon este de aproape opt ori mai mare decât Revlon. În ceea ce privește canalul de distribuție, Mary Kay, Inc. seamănă cel mai mult cu Avon, deoarece ambele folosesc o abordare de marketing direct. Revlon, în schimb, își vinde produsele prin ghișeele de cosmetice din magazinele universale și farmaciile.

Avon are 42.000 de angajați în întreaga lume, iar Mary Kay are 5.000, iar Revlon are 5.600. Diferența mare între reprezentanții companiei este atribuită necesității de a angaja mai mulți oameni pentru a vinde direct clienților decât vânzarea de produse prin intermediul unui magazin . Veniturile Avon le depășesc, de asemenea, cu mult pe cele ale concurenților săi cei mai apropiați, Mary Kay vânzând 2,40 miliarde dolari, iar Revlon vânzând 1,35 miliarde dolari în 2008, comparativ cu 10,37 miliarde dolari ale Avon.

Concluzie

La 5 mai 2009, Avon Products Inc. a raportat venituri totale pentru primul trimestru din 2009 de 2,2 miliarde USD, ceea ce a fost cu 13% mai mic decât cel din primul trimestru din 2008. Cu toate acestea, aceasta a crescut cu 3% pe baza monedei locale, deoarece cursul valutar a exercitat presiune asupra creșterii. Vânzările de frumusețe în primul trimestru din 2009 au fost cu 12% mai scăzute față de perioada anului precedent, dar au crescut cu 5% în moneda locală. Unitățile de înfrumusețare au crescut cu 2%. Pe 7 mai 2009, Avon a declarat un dividend trimestrial obișnuit pentru acțiunile sale comune de 0,21 USD per acțiune.

Pentru al doilea trimestru al anului 2009, veniturile Avon au crescut cu 5% în moneda locală , după creșterea cu 3% din primul trimestru. Veniturile din frumusețe în monedele locale au crescut cu 5%. Presiunea asupra acestor performanțe puternice a fost însă impactul negativ continuu al schimbului valutar. Veniturile totale și veniturile din frumusețe au scăzut ambele cu 10%.

Avon implementează un program de restructurare în 2009 care include închiderea a două unități de producție. Compania continuă să investească masiv în motoare de căutare online și site-uri de transport de internet. Pentru acel al doilea trimestru, veniturile Avon au crescut cu 13% în America Latină, 4% în America de Nord, 8% în Europa de Vest,

EXHIBITUL 7 Echipa executivă Avon

Andrea Jung, președinte și director executiv
Elizabeth A. Smith, președinte
Charles Cramb, Vicepreședinte, Chief Finance & Strategy Officer
Lucien Alziari, Senior Vice President, Resurse Umane

Geralyn R. Breig, vicepreședinte principal și președinte, America de Nord
Jeri B. Finard, Senior Vice President, Global Brand President
Bennett R. Gallina, Senior Vice President, Asia Pacific, China, Europa de Vest, Orientul Mijlociu și Africa
Nancy Glaser, Senior Vice President, Global Communications
Donagh Herlihy, Senior Vice President, Chief Information Officer
Charles M. Herington, vicepreședinte executiv, America Latină
John Higson, Senior Vice President, Europa Centrală și de Est
Srdjan Mijuskovic, Senior Vice President, Global Sales
John F. Owen, Senior Vice President, Global Supply Chain
Kim Rucker, vicepreședinte principal și consilier general
James Wei, Senior Vice President, Special Projects

6% în Europa Centrală și de Est, 10% în Asia Pacific și 52% în China.

Echipa executivă a Avon, așa cum este prevăzut în Anexa 7, are nevoie de un plan strategic clar pentru viitor. Ajută directorii în acest sens.

Referințe

Byron, Ellen. „Avon investighează operațiunile sale în China.” *Wall Street Journal* 252, nr. 95 (2008): B10.
Edgar, Michelle. „Courteney Cox în lumina reflectoarelor pentru Avon.” *Îmbrăcăminte pentru femei Daily* 196, nr. 118 (2008): 10.
"Pe scurt." *Săpun, Parfumerie & Cosmetică* 81, nr. 11 (2008): 7-7.
„Rapa de pe supraînvelire”. Disponibil la www.ConsumerReports.org (noiembrie 2008).

Note de final

1. Gogoi & Pallavi, 2008.
2. Gogoi & Pallavi, 2008.

Molson Coors — 2009

Amit J. Shah
Universitatea de Stat Frostburg

ROBINET

www.molsoncoors.com

Când auzi cuvântul „Coors", ce imagini îți vin în minte? Dacă ați vizionat vreuna dintre reclamele de televiziune ale companiei (Frost-Brewed Coors Light, cea mai răcoritoare bere din lume), numele aduce în evidență imaginile de pârâie răcoroase de munte, cer albastru senin și tot ceea ce este inspirator despre Rocky Mountain West. Este un nume asociat cu un angajament fără compromisuri față de calitate - o reputație care a început cu peste un secol în urmă și continuă să prospere până în zilele noastre.

Ce zici de Molson? Este un nume care se întinde de peste 200 de ani în istoria producției de bere din Canada. Numele Molson și Coors sunt dragi în inimile iubitorilor de bere atât de pe continent, cât și, din ce în ce mai mult, de pe tot globul. Aceasta este povestea din spatele fuziunii a două mari companii cu un nou nume, menținând totuși loialitatea de marcă a fiecărei firme originale: Molson Coors.

Molson Coors Brewing Company, fosta Adolph Coors Company, este unul dintre cei mai mari producători de bere din lume, producând peste 42 de milioane de barili de bere. Fondată în 1872 la poalele Munților Stâncoși, Coors a fost al treilea cel mai mare producător de bere din Statele Unite. Sediul corporativ și fabrica de bere principală Coors este situată în Golden, Colorado, care este cea mai mare fabrică de bere din lume într-un singur loc. Coors are, de asemenea, alte fabrici importante de bere în Memphis, Tennessee și unități de ambalare în Shenandoah Valley din Virginia, lângă orașul Elkton. În plus, Coors deține mari cutii de aluminiu și facilități de producție în apropiere de Golden.

Istorie

Adolph Coors s-a născut în Barmen, Prusia, în 1847. Ca un preludiu la înființarea Coors Brewing Company, tânărul imigrant german a început o ucenicie la vârsta de 14 ani la fabrica de bere Henry Wenker din Dortmund, Germania. La scurt timp după ce a devenit ucenic la compania de bere, ambii părinți ai lui Adolph au murit, lăsându-l să aibă grijă de fratele și sora lui mai mici. Ca ucenic, a primit îmbrăcăminte, mâncare și un loc de locuit. De asemenea, se crede că Adolph era contabilul de noapte al fabricii de bere, ceea ce ia permis să câștige bani în plus.

Adolph a continuat să lucreze la Fabrica de bere Henry Wenker până când războiul din Germania l-a făcut să se strângă pe o navă cu destinația Statelor Unite la vârsta de 21 de ani. A sosit fără bani în Baltimore, fără loc de muncă, dar, ca majoritatea imigranților, a avut un vis. A lui trebuia să dețină propria lui bere. Adolph a călătorit spre vest până la Naperville, Illinois, unde a fost angajat ca maistru la fabrica de bere Stenger. Se pare că proprietarul fabricii de bere, care avea trei fete, a văzut potențial ginerelui în noul său maistru. Așadar, pentru a evita să fie împins în căsătorie, după doi ani și jumătate, Adolph și-a continuat călătoria spre vest. Adolph a ajuns în Denver, Colorado, în 1872 și, în decurs de o lună, a achiziționat un parteneriat într-o companie de îmbuteliere din Denver. La mai puțin de un an mai târziu, Adolph era unicul proprietar al companiei.

În 1873, Adolph și Jacob Schueler, unul dintre clienții de îmbuteliere ai lui Adolph, au deschis „The Golden Brewery" cu 18.000 de dolari din economiile de 2.000 de dolari ale lui Schueler și Adolph. Aventura a fost un mare succes. Adolph nu numai că a demonstrat că știe să facă bere bună,

dar a demonstrat și că știe să-l comercializeze. Compania de bere a început să trimită bere cu trenul către primii coloniști din alte teritorii vestice și în mai puțin de un an, fabrica de bere a obținut profit. Berea Coors a fost distribuită în Colorado, California, New Mexico și Wyoming. În 1880, Adolph câștigase destui bani pentru a cumpăra partea partenerului său din afacere și a deveni unicul proprietar.

Chiar dacă prohibiția a devenit realitate în 1916, Adolph și cei trei fii ai săi au găsit modalități de a menține berăria deschisă și profitabilă în cei 18 ani secetoși, producând băuturi precum laptele de malț și o bere aproape numită Mannah.

Adolph a murit în 1929 înainte ca Prohibiția să se încheie, dar unul dintre fiii săi, Adolph Jr., a preluat controlul fabricii de bere. În anul de după încheierea prohibiției, fabrica de bere a produs peste 136.000 de butoaie de bere. Coors își distribuise berea doar în câteva piețe izolate înainte de Prohibition, dar au început să-și extindă piața pentru a include 11 state vestice.

Al Doilea Război Mondial ia prezentat lui Coors încă un obstacol de trecut. Era obișnuit ca resursele să fie deturnate de la afaceri pentru a sprijini războiul. Cu toate acestea, deoarece berea era considerată importantă pentru moralul trupelor, guvernul a permis fabricilor de bere să achiziționeze suficient orz și alte materiale pentru a continua să producă bere. Cu toate acestea, berea produsă era diferită de cea dinainte de război. Conținutul de alcool a fost redus de la 4,6 la sută la doar 3,2 la sută. Coors a pus deoparte jumătate din toată berea pe care o produceau pentru vânzare către militari. Când războiul s-a încheiat în cele din urmă, cererea a continuat să crească, permițând lui Coors să dubleze cantitatea de butoaie de bere care fuseseră produse înainte de război. Până în 1955, Coors producea peste 1 milion de barili de bere.

Coors

Coors produce, comercializează și vinde băuturi de înaltă calitate pe bază de malț. Portofoliul lor de mărci este conceput pentru a atrage o gamă largă de gusturi, stil și preferințe de preț ale consumatorilor . Portofoliul de mărci Coors este compus din Coors Light, a treia cea mai vândută bere din țară, Coors (denumită anterior Original Coors) și mai mult de o duzină de alte băuturi pe bază de malț, inclusiv beri premium și super premium. Băuturile Coors sunt vândute în toată Statele Unite și pe piețe internaționale selectate. Coors Light a captat 13% din cota de piață și este cea mai vândută bere ușoară și al doilea cel mai bine vândut brand de bere în Canada (Molson Coors, *Raport anual,* 2008).

Sub conducerea lui Peter Coors din a patra generație, Coors a început anii 1990 având cea mai rapidă rată de creștere a volumului din industrie și prin atingerea obiectivului mult căutat de a deveni al treilea producător de bere din țară. În plus, compania a început să se extindă la nivel internațional, punând produsele sale disponibile consumatorilor din Japonia, Canada, Irlanda, Regatul Unit și alte țări. Produsele Coors sunt acum vândute pe aproximativ 30 de piețe internaționale din America de Nord, America Latină, Caraibe, Europa și Asia.

Coors nu adaugă nimic artificial berilor sale. De fapt, în 2000, Coors a dezvoltat tulpini speciale de orz din malțurile proprii. Coors, în mod metodic și în mod deliberat, durează aproximativ 55 de zile pentru a prepara, îmbătrâni, finisa și ambalați lager-urile sale - de aproximativ două ori mai mult decât concurenții săi principali. Rezultatul este un produs îmbătrânit în mod natural, stabil și neted. Berile Coors sunt ambalate în sticle de culoare chihlimbar închis și cutii de protecție pentru a se proteja împotriva deteriorării ușoare. Cele mai multe dintre produsele sale de bere sunt păstrate la rece pe tot parcursul procesului de fabricare, ambalare și distribuție . În plus, sunt expediate la rece în vagoane și camioane izolate sau frigorifice. Coors oferă tururi gratuite ale fabricii de bere atât în Golden (zilnic, cu excepția duminicilor și sărbătorilor), cât și în Memphis (de joi până sâmbătă). Peste 250.000 de vizitatori vizitează berăriile Coors în fiecare an.

Molson

„Berariul preeminent” al Canadei, Molson a fost fondat în 1786 de John Molson, care și-a deschis prima fabrică de bere pe malul râului St. Lawrence în Montreal. Cu peste 3.000 de angajați și șase fabrici de bere din toată țara, Molson este una dintre cele mai importante mărci de consum din Canada și cea mai veche marcă de bere din America de Nord.

Viziunea lui Molson este să devină și să rămână una dintre cele mai performante companii de bere din lume. Are o structură specifică pentru realizarea acelei viziuni în cadrul companiei.

Potrivit lui Molson, „Realizarea acestei viziuni presupune asigurarea unei creșteri profitabile și a unei valori sustenabile pentru acționari pe termen lung. Această viziune este aliniată cu direcția corporativă a Molson Coors, compania rezultată din fuziunea de egali între două fabrici de bere, ambele cu o familie bogată și o moștenire socială din America de Nord."

Molson Coors

Coors, împreună cu alte fabrici de bere, au început să experimenteze producția de bere în ceea ce privește ambalajele, dimensiunile și chiar tipurile de bere produse. Înainte de 1959, butoaiele și sticlele erau mijloacele principale de vânzare a berii. Apoi, Coors a introdus prima cutie de băuturi din aluminiu din două piese, împreună cu o campanie de reciclare care a oferit un ban pentru fiecare cutie returnată fabricii de bere. Deoarece introducerea cutiei a contribuit la creșterea cererii pentru berea Coors, proprietarul din a treia generație, Bill Coors, a decis să dezvolte noi tehnologii suplimentare pentru a fi utilizate în industria berii, precum și pentru a servi piețele internaționale în anii 1970.

Coors a introdus marca Coors Light, cunoscută și sub numele de Silver Bullet, în 1978. În prezent, produsele Coors sunt disponibile pe aproximativ 30 de piețe internaționale (Molson Coors, *Raport anual,* 2008).

Fuziunea dintre Adolph Coors Brewing Co. și Molson Brewing a fost finalizată la 9 februarie 2005. Acțiunile A și B ale companiei sunt disponibile la Bursa de Valori din New York și Bursa de Valori din Toronto sub simbolul TAP.

Molson Coors Brewing Company oferă unele dintre cele mai populare beri din lume, cu un portofoliu de produse bine diversificat, care include aproape 40 de mărci distincte de bere. Mărcile sale strategice includ următoarele:

Coors Light—#7, Global
Blue Moon—United States
Keystone Lt.—United States
Carling—United Kingdom
Carling C2—United Kingdom
Molson Canadian—Canada
Molson Ex—Canada
Molson Dry—Canada
Rickard's Red—Canada
Creemore Springs—Canada

MillerCoors

The merger between Molson and Adolph Coors was just the beginning of strategic alliances for this brewing giant. Molson Coors and SABMiller plc combined the U.S. and Puerto Rico operations of their respective subsidiaries, Coors Brewing Company and Miller Brewing Company, in the MillerCoors joint venture, effective July 1, 2008 (Molson Coors, *Annual Report,* 2009). The two companies expect that the enhanced brand portfolio, scale, and combined management strength of the joint venture will allow their businesses to compete more forcefully in the aggressive and rapidly changing U.S. marketplace.

For the first quarter of 2009, Molson Coors reported that profits rose to $75.7 million, but sales fell 59 percent to $559 million. The weakest product for the company continued to be Miller Lite, but Miller Genuine Draft recorded its first volume growth in ten years.

MillerCoors' volume of beer sold worldwide slipped 3.2 percent in the three- month period ending in June 2009, including a drop of more than 12 percent in Britain, where Molson Coors sells market-leading Carling. But price increases helped buffer the drop, as revenue came in ahead of analyst expectations. Profits for the joint venture rose 75 percent to $304.9 million in the quarter, which also helped Molson Coors' bottom line.

Consumers are limiting their spending at bars and restaurants and trading down to less expensive drinks in stores, reported MillerCoors, the joint venture Molson Coors started last summer with SABMiller's U.S. unit. For the second quarter of 2009, the joint company saw double-digit growth in Keystone Light and low single-digit growth in Miller High Life, both less expensive brands.

Molson and Grupo Modelo established a 50/50 joint venture, Modelo Molson Imports, L.P., to import, distribute, and market the Modelo beer brand portfolio across all Canadian provinces and territories. Also, on January 13, 2006, Molson Coors sold its 68 percent of equity interest in Kaiser Brasil to FEMSA Cerveza (Molson Coors, *Annual Report,* 2008).

Factori interni

Structura afacerii

Molson Coors Brewing Company este principalul holding, iar filialele sale operaționale includ Molson Canada, Coors Brewing Company și Coors Brewers Limited.

Molson Canada fabrică și este responsabilă pentru toate mărcile „canadiene" deținute anterior și din nou în întregime de Molson. Coors Brewing Company a operat în Statele Unite înainte de formarea MillerCoors LLC. Coors Brewing Company are, de asemenea, facilități de distribuție și îmbuteliere în anumite părți ale Statelor Unite. Coors Brewers Limited este responsabilă de operațiunile din Regatul Unit și Irlanda, unde deține o bere de mare succes, Carling, numărul unu în segmentul său din Regatul Unit.

Nouă dintre membrii consiliului de administrație Molson Coors sunt independenți de conducere și de acționarii de control, adică nu fac parte din nici una dintre familii. Anexa 1 prezintă organigrama Molson Coors.

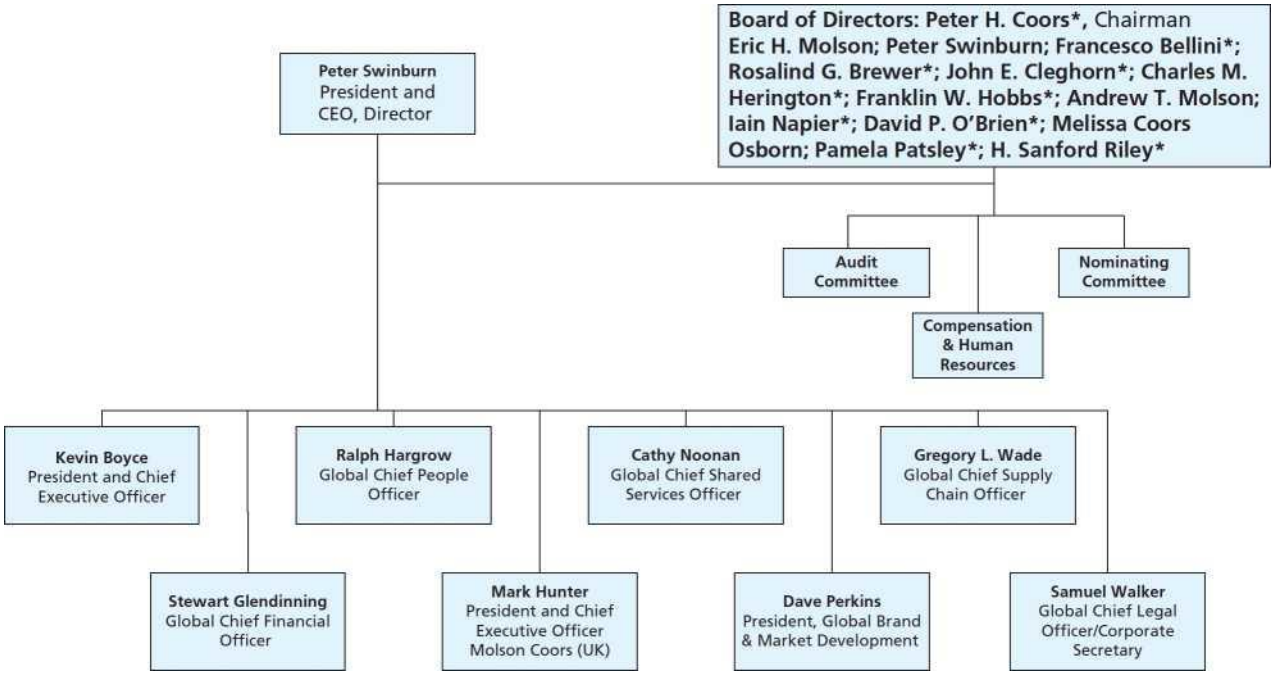
Obiective și valori

Responsabilitatea pentru responsabilitatea corporativă revine liderilor noștri corporativi și de divizii, care se angajează să lucreze în mod etic (http://molsoncoors.com/responsibility/ mari-brands-the-right-way/shared-values, 2009). Molson Coors are, de asemenea, numeroase valori comune, așa cum sunt furnizate pe aceeași pagină web (http://molsoncoors.com/responsibility/great- mărci-modul-drept/valori-împărtășite).

Operațiuni din SUA și internaționale

Molson Coors Brewing Company este al cincilea cel mai mare producător de bere din lume și își vinde produsele pe peste 30 de piețe la nivel internațional, inclusiv America de Nord, Europa, America Latină și Asia. Molson Coors este al treilea producător de bere din Statele Unite, al doilea cel mai mare din Regatul Unit și cel mai mare producător de bere din Canada după volumul vânzărilor. Sediul corporativ și fabrica de bere principală Molson Coors se află în Golden, Colorado, anterior sediul central al Adolph Coors, precum și unitățile de fabricare a berii, ambalare și malț CBL din Regatul Unit. În plus, Coors deține facilități majore în Colorado pentru a produce conserve și capete de aluminiu, precum și sticle și este partener în întreprinderile care operează aceste fabrici (www.coors.com 2009).

ANEXA 1 Organigrama Molson Coors


Board of Directors: Peter H. Coors*, Chairman
Eric H. Molson; Peter Swinburn; Francesco Bellini*; Rosalind G. Brewer*; John E. Cleghorn*; Charles M. Herington*; Franklin W. Hobbs*; Andrew T. Molson; Iain Napier*; David P. O'Brien*; Melissa Coors Osborn; Pamela Patsley*; H. Sanford Riley*
Peter Swinburn
President and CEO, Director
Audit Committee
Nominating Committee
Compensation & Human Resources
Kevin Boyce
President and Chief Executive Officer
Ralph Hargrow
Global Chief People Officer
Cathy Noonan
Global Chief Shared Services Officer
Gregory L. Wade
Global Chief Supply Chain Officer
Stewart Glendinning
Global Chief Financial Officer
Mark Hunter
President and Chief Executive Officer Molson Coors (UK)
Dave Perkins
President, Global Brand & Market Development
Samuel Walker
Global Chief Legal Officer/Corporate Secretary

Birourile executive și sediul general al Molson Coors sunt situate în zonele metropolitane Denver, Colorado și Montreal, Quebec. Sediul operațional canadian va fi în Toronto, Ontario, iar sediul din Marea Britanie este în Burton-on-Trent, Staffordshire.

Probleme financiare

Anexele 2 și 3 prezintă situațiile financiare anuale ale Molson Coors. Rețineți în Figura 2 scăderea dramatică a veniturilor și profitului în 2008 față de 2007. În bilanțul din 2008 din Figura 3, rețineți că compania încă mai poartă datorii pe termen lung de peste 1,8 miliarde USD.

ANEXA 2 Declarația de venit Molson Coors (în milioane, cu excepția datelor despre acțiuni)

	Pentru Anii Sfârșiți		
	28 decembrie 2008	30 decembrie 2007	31 decembrie 2006
Vânzări	**6.651,8 USD**	**8.319,7 USD**	**7.901,6 USD**
Accize	(1.877,5)	(2.129,1)	(2.056,6)
Vânzări nete	4.774,3	6.190,6	5.845,0
Costul mărfurilor vândute	(2.840,8)	(3.702,9)	(3.481,1)
Profit brut	1.933,5	2.487,7	2.363,9
Marketing, cheltuieli generale și administrative	(1.333,2)	(1.734,4)	(1.705,4)
Articole speciale, net	(133,9)	(112,2)	(77,4)
Venituri din capitaluri proprii în MillerCoors	155,6	—	—
Venitul din exploatare	622,0	641,1	581,1
Alte (cheltuieli) venituri, net			
Cheltuiala cu dobanda	(103,3)	(126,5)	(143,0)
Venituri din dobânzi	17.3	26.6	16.3
Costurile de stingere a datoriilor	(12,4)	(24,5)	—
Alte (cheltuieli) venituri, net	(8,4)	17.7	17.7
Total alte cheltuieli	(106,8)	(106,7)	(109,0)
Venituri din operațiunile continue înainte de impozitul pe profit și interesele minoritare	515,2	534,4	472,1
Cheltuiala cu impozitul pe venit	(102,9)	(4,2)	(82,4)
Venituri din operațiuni continue înainte de interesele minoritare	412,3	530,2	389,7
Interese minoritare în venitul net al entităților consolidate	(12,2)	(15,3)	(16,1)
Venituri din operațiuni continue	400,1	514,9	373,6
Pierdere din activități întrerupte, fără impozit	(12,1)	(17,7)	(12,6)
Venitul net	**388,0 USD**	**497,2 USD**	**361,0 USD**
Alte venituri (pierdere) globale, fără impozite:			
Ajustări de conversie a valutei străine	(1.281,0)	795,0	157,2
Câștig (pierdere) nerealizat la instrumentele derivate	49,0	(3,4)	18.4
Câștigul (pierderea) realizat reclasificat la venitul net	3.9	2.9	(4,6)
Cota de proprietate a MillerCoors alte pierderi globale	(211,2)	—	—
Ajustări de pensii și alte beneficii după pensionare	(196,9)	(6,6)	131.1
Venit cuprinzător (pierdere).	(1.248,2 USD)	1.285,1 USD	63,1 USD
Venitul net pe acțiune diluat	2,09 USD	2,74 USD	2,08 USD
Acțiuni medii ponderate — de bază	182,6	178,7	172,2
Acțiuni medii ponderate — diluate	185,5	181,4	173,3

Sursa: Molson Coors, *Raport anual* (2009).

ANEXA 3 Bilanțul consolidat Molson Coors (în milioane)

	Începând cu 28 decembrie, 2008	30 decembrie 2007
Active		
Active circulante:		
Numerar și echivalente de numerar	216,2	USD 377,0 USD
Conturi și note de încasat:		
Comerț, mai puțină alocație pentru conturile îndoielnice de 7,9 USD și, respectiv, 8,8 USD	432,9	758,5
Afiliați	39.6	—
Note de creanță curente și alte creanțe, mai puțin alocație pentru conturi îndoielnice de 3,3 USD și, respectiv,	162,9	112,6
Stocuri:		
Terminat, alocație mai mică pentru stocurile învechite	89.1	164,0
În proces	13.4	40,7
Materii prime	43.3	82.3
Materiale de ambalare, alocație mai mică pentru stocurile învechite	46.3	82,6
Total stocuri	192.1	369,6
Consumabile de întreținere și operare, alocație mai mică pentru livrări învechite de 4,6 USD și, respectiv, 10,6 USD	14.8	34.8
Alte active circulante, mai puțin alocația pentru materiale	47.1	100,9
Activ de impozit amânat	—	17.9
Operațiuni întrerupte	1.5	5.5
Total active circulante	1.107,1	1.776,8
Proprietăți, mai puțin amortizarea acumulată de 673,5 USD și, respectiv, 2.715,1 USD	1.301,9	2.696,2
bunăvoință	1.298,0	3.346,5
Alte imobilizate necorporale, mai putin amortizarea acumulata de 274,9 USD și, respectiv, 312,1 USD	3.923,4	5.039,4
Investiție în MillerCoors	2.418,7	—
Activ de impozit amânat	105.3	336,9
Obligații de încasat, mai puțin alocația pentru îndoieli conturi de 8,1 USD și, respectiv, 7,9 USD	51,8	71.2
Alte active	203,4	179,5
Operațiuni întrerupte	7.0	5.1
Total active	**10.416,6 USD**	**13.451,6**
Datorii și capitalurile proprii		
Datorii curente:		
Creanțe:		
Comerț	152,8 USD	351,6 USD
Afiliați	17.7	29.1
Cheltuieli acumulate și alte datorii	690,8	1.189,1
Datorii privind impozitul amânat	107,8	120,6
Împrumuturi pe termen scurt	—	0,1
Partea curentă a datoriei pe termen lung	0,1	4.2

a continuat

ANEXA 3 Bilanțul consolidat Molson Coors (în milioane)—continuare

	Începând cu	
	28 decembrie 2008	30 decembrie 2007
Operațiuni întrerupte	16.9	40,8
Total datorii curente	986,1	1.735,5
Datorie pe termen lung	1.831,7	2.260,6
Pensii și beneficii post-pensie	581,0	677,8
Instrumente derivate de acoperire	225,9	477,4
Datorii privind impozitul amânat	399,4	605,4
Beneficii fiscale nerecunoscute	230,4	285,9
Alte datorii	47,6	90,9
Operațiuni întrerupte	124,8	124,8
Total pasive	4.426,9	6.258,3
Angajamente și neprevăzute (Nota 20) Interese minoritare	9.4	43,8
Capitalurile proprii		
Capital social:		
Acțiuni preferate, fără drept de vot, fără valoare nominală (autorizat: 25,0 acțiuni; niciuna emisă)		
Acțiuni ordinare clasa A, cu drept de vot, valoare nominală de 0,01 USD (autorizat: 500,0 acțiuni; emise și în circulație: 2,7 acțiuni la 28 decembrie 2008 și, respectiv, la 30 decembrie 2007)		
Acțiuni ordinare clasa B, fără drept de vot, valoare nominală de 0,01 USD (autorizat: 500,0 acțiuni; emise și în circulație: 157,1 acțiuni și 149,6 acțiuni la 28 decembrie 2008 și, respectiv, la 30 decembrie 2007)	1.6	1.5
Acțiuni schimbabile clasa A (emise și în circulație: 3,2 acțiuni și 3,3 acțiuni la 28 decembrie 2008 și, respectiv, la 30 decembrie 2007)	119,4	124,8
Acțiuni schimbabile clasa B (emise și în circulație: 20,9 acțiuni și 25,1 acțiuni la 28 decembrie 2008 și, respectiv, 30 decembrie 2007)	786,3	945,3
Capitalul total	907,3	1.071,6
Capital vărsat	3.270,4	3.022,5
Venituri reținute	2.199,4	1.950,5
Alte venituri (pierdere) globale cumulate	(396,8)	1.104,9
Total capitaluri proprii	**5.980,3**	**7.149,5**
Total pasive și capitaluri proprii	**10.416,6 USD**	**13.451,6**

Sursa: Molson Coors, *Raport anual* (2009).

Marketing

Conform datelor de pe piață, consumatorii de bere se înclină spre următorul profil demografic:

- Bărbat
- Mai tânăr
- Educat moderat
- Guler albastru
- Gospodăriile cu venituri moderate până la mari

Piața pentru clientul țintă este din ce în ce mai competitivă, în special în ceea ce privește diferențierea produsului în funcție de preț. O altă diferențiere importantă a produsului este categoriile de import și premium. Creșterea este anticipată în aceste categorii. Coors a înregistrat o scădere a cotei de piață în comparație cu alți producători de bere, inclusiv liderul de piață Anheuser-Busch, care a înregistrat o creștere constantă. Producătorii de bere micro și regionali își iau avânt, la fel ca și importurile, în timp ce Coors și Molson (volum separat, dar combinat) s-au stabilizat chiar peste 10% din cota de piață. Asociația în comun cu SABMiller a plasat acum Molson Coors pe locul doi, după Anheuser-Busch, în Statele Unite. Anheuser-Busch deține 48,2% din cota de piață internă *(Beer Industry Overview,* 2008).

Molson și Coors au fiecare o prezență puternică în Canada cu Liga Națională de Hochei. Molson Coors este al doilea cel mai mare producător de bere din Canada, cu o cotă de piață de 41%. Din decembrie 2008, publicitatea și promoțiile Molson Coors includ marketing la arene sportive, stadioane și alte locații și evenimente, însumând aproximativ 281 milioane USD în următorii cinci ani și după aceea.

C2, unul dintre cele mai recente produse noi comercializate sub numele Coors, este o versiune cu conținut scăzut de alcool a Carling, cel mai vândut lager din Regatul Unit, deținută de Coors. Preparatul conține doar 2 la sută alcool în volum, oferind astfel o alternativă bună pentru acei băutori care doresc să se bucure de gustul și experiența berii, dar nu doresc alcoolul. Este și pentru cei care doresc să bea moderat, dar nu vor să apeleze la băuturi răcoritoare. Coors spune că noul lager „este preparat în mod natural și este diferit de o bere cu conținut scăzut de alcool sau fără alcool, care are alcoolul îndepărtat după preparare" (www.realbeer.com, decembrie 2004). Carling Lager a reprezentat mai mult de 78% din volumul de vânzări al segmentului său european în anul fiscal 2007 *(Drinks MarketWatch,* 2009).

Coors își continuă nebunia cu conținut scăzut de carbohidrați și calorii. Cu societatea mixtă SABMiller, Coors fabrică sau distribuie acum Miller Lite, MGD 64 (doar 64 de calorii), Milwaukee's Best Light, Amstel Light și alte beri care țin cont de sănătate în portofoliul său de beri (Molson Coors Brewing Co., 2009). Concurența este extinsă pentru băuturile cu conținut scăzut de carbohidrați, pentru a atrage mulțimea de dieta Atkins.

Coors a indicat, de asemenea, planuri de a viza băutorii de sex feminin, deoarece vânzările de bere din Marea Britanie continuă să scadă. În prezent, femeile reprezintă 14% din vânzările de bere în Regatul Unit și 25% în America de Nord. Berarii au introdus o varietate de arome de fructe și opțiuni cu conținut scăzut de calorii pentru a atrage femeile (*Drinks MarketWatch,* 2009).

Molson Coors a introdus, de asemenea, ambalaje noi cu unele dintre produsele sale, inclusiv o cutie de 8 uncii cu răcire rapidă Coors Light. De asemenea, a introdus o cutie frigorifică pentru sticle de plastic cu pachet de 18. Acestea sunt articole grozave de vară, destinate oricărei persoane care dorește să-și ia berea din mers — camping, plajă, grătar și așa mai departe. Ideea rapidă-cool este nouă pe piața din SUA, dar a fost testată pe larg cu studii de piață a produselor, iar Molson Coors anticipează că va avea un mare succes. În plus, David Wiggins și echipa sa au reușit să producă o sticlă numită Containerlite care a redus greutatea totală a ambalajului cu 4.500 de tone sau cu 13% din greutatea anuală a produsului expediat de la debutul său în vara anului 2006 (www.molsoncoors.com, 2009).

Responsabilitate in publicitate

„21 înseamnă 21." Pete Coors a fost citat că a spus: „Dacă nu ai vârsta legală de a bea, vom aștepta afacerea ta la Coors". Coors și-a stabilit propriile linii directoare pentru a promova deciziile responsabile cu privire la băutură. De fapt, Coors a fost primul producător de bere care a încorporat mesaje de conștientizare a alcoolului în publicitatea națională pentru produse. Coors plasează publicitatea numai acolo unde majoritatea clară a publicului are 21 de ani sau peste. Coors monitorizează în mod regulat toate plasările de publicitate pentru conformitatea cu standardele din industrie și ale companiei și dezvăluie public audituri independente ale plasărilor de televiziune. Pentru a asigura conformitatea, reclamele de televiziune sunt direcționate către programele care au avut cel puțin 60% dintre telespectatori în vârstă de 21 de ani sau peste în perioada de raportare anterioară. De asemenea, sunt efectuate revizuiri interne stricte asupra tuturor materialelor publicitare și de marketing pentru a evita orice publicitate care ar putea fi interpretată greșit ca fiind adresată persoanelor sub 21 de ani.

De asemenea, Coors a dezvoltat, cu ajutorul lui Bill Young, o inițiativă numită MVParents. Inițiativa a fost creată pentru a promova consumul responsabil de alcool și își propune să ajute părinții să abordeze consumul de alcool la minori, hrănind copii puternici și sănătoși și fiind „cei mai valoroși jucători" din viața copiilor lor. Programul a fost creat cu un parteneriat între Search Institute, o organizație nonprofit de top care studiază și recomandă strategii pentru creșterea copiilor și adolescenților sănătoși, și cu PLAYERS INC, o subsidiară a Asociației Jucătorilor NFL, care își propune să „scoate căștile" jucătorilor și să-i prezinte ca campioni comunitari și civici. Abordarea consumului de alcool la minori este o prioritate nu numai pentru Bill, ci și pentru Coors în general. „Mesajul nostru pentru copii este „vă vom aștepta afacerea", spune Bill (www.molsoncoors.com, 2009).

Site-urile Web Coors și Molson ale companiei îi solicită fiecare utilizatorilor să introducă data nașterii pentru a verifica că au vârsta legală pentru consumul de alcool, dacă doresc acces la promoțiile din cadrul site-ului. Orice conținut publicitar este, de asemenea, verificat și direcționat către părțile site-ului Web care se află în spatele acestui prompt. Datele financiare și corporative legate de investitori sunt disponibile fără o astfel de solicitare pe niciunul dintre site-uri.

Factori externi

Figura 4 compară Molson Coors cu industria băuturilor. Rețineți cât de mult se descurcă compania cu EPS decât media industriei.

Industria băuturilor alcoolice

Piața băuturilor alcoolice este cu adevărat un uriaș în economia SUA, contribuind cu peste 189 de miliarde de dolari. Industria angajează peste 1,7 milioane de oameni care plătesc salarii de aproape 55 de miliarde de dolari. Industria berii contribuie, de asemenea, cu peste 36 de miliarde de dolari în accize federale, de stat și locale, afaceri și consum (www.beerinstitute.org). Industria fabricilor de bere din SUA este compusă din aproximativ 1.400 de fabrici de bere, cu venituri anuale de aproximativ 18 miliarde de dolari. Companiile majore sunt Anheuser-Busch InBev și MillerCoors. Aceste două companii de top reprezintă 90% din venituri. Majoritatea fabricilor de bere sunt mici, cu mai puțin de cinci angajați. Majoritatea produselor de bere sunt băuturi din malț, în principal bere și bere, ambalate în cutii, sticle, butoaie sau butoaie (Hoover's Industry Overview, 2009).

Un alt factor îl reprezintă aproximativ 3 milioane de copii ai baby-boomers-ului (baby-boomlets) care au început să-și atingă anii primii de consum de alcool în 1996. Acești clienți nu sunt mulțumiți să rămână cu status quo-ul și pot aduce schimbări profunde în industrie (Chura, 2002). O gamă largă de opțiuni pentru a satisface mai multe piețe de nișă pot include băuturi mai dulci și preparate care au un gust diferit de ceea ce beau părinții lor. Cu toate acestea, pe măsură ce apar mai multe produse, crește caracterul inconstant al clienților, ceea ce scade loialitatea mărcii. În plus, Morgan Stanley a descoperit că băuturile spirtoase sunt cea mai populară alegere în rândul tinerilor cu vârste între 21 și 27 de ani, segmentul cheie de marketing pe care îl vizează producătorii de bere. Băuturile spirtoase sunt percepute a avea o imagine mai puternică între douăzeci de produse și bat în mod constant berea pe gust, calitate și sofisticare (Arndofer, 2005).

EXHIBITUL 4 Molson Coors versus industria băuturilor (2009)

	Molson Coors	Industria băuturilor
Capitalizarea pieței	8,90 miliarde USD	548,44 M
Angajatii	14.000	775
Creștere trimestrial Rev	- 54,50%	16,10%
Venituri	3.02B	1,46B
Marja brută	41,99%	45,96%
EBITDA	616,30 M	325,90 M
Opera Margini	13,96%	14,09%
Venitul net	531,90 M	N / A
EPS	2.895 USD	0,13

Nota:
B = miliarde $ M = milioane $

Un alt factor a fost condițiile economice actuale. Mulți oameni consideră industria alcoolului ca fiind rezistentă la recesiune. Deși poate fi adevărat că consumatorii nu vor înceta cu totul să bea, ei vor bea mai puțin și se vor converti la produse mai ieftine în timpul unei recesiuni economice (Chong, 2009). Datorită reînnoirii mărcilor principale, precum și creșterii pe segmentul artizanal, berea autohtonă și-a continuat redresarea în 2008. Potrivit Beer Institute, din Washington, DC, volumele estimate de bere autohtone au crescut cu 1,1% în 2008, iar exporturile de bere din SUA către alte țări au crescut cu 12,4% față de 2007. 2009).

Publicitatea poate fi o modalitate pentru producătorii de bere de a câștiga cotă de piață. Molson Coors intenționează să cheltuiască aproximativ 281 de milioane de dolari în următorii cinci ani și ulterior pentru publicitate și promoții, inclusiv marketing la arene sportive, stadioane și alte locații și evenimente.

Potrivit unei analize generale a industriei berii, berea este o categorie de 98 de miliarde de dolari printre băuturile, inclusiv vin și băuturi spirtoase. Berea reprezintă mai mult de jumătate din vânzările de băuturi alcoolice în dolari și până la 85% din consumul total în funcție de volumul (vânzărilor). Deși s-a înregistrat o nivelare a vânzărilor de conserve din industrie, vânzările de sticle și de bere în general au crescut în general în ultimii patru ani.

Aproximativ 4 din 10 adulți cu vârsta legală pentru consumul de alcool (de 20 de ani și mai mult) sunt un consumator obișnuit de bere, definit ca consumul de bere în ultima săptămână (27 la sută) sau în ultima lună (12 la sută), conform datelor

compilate de această cercetare de piață. În plus, băutorii de bere cumpără frecvent bere, iar peste o treime dintre cei care beau bere sunt „ pers obișnuiți ai magazinului de bere”, trimitând bere fie de una până la două ori (26 la sută) sau chiar de până la trei ori pe săptămână sau mai mult (5 la sută). Cumpărătorii ocazionali (între o dată la două săptămâni și o dată la trei până la patru săptămâni) reprezintă următorii 50% dintre cumpărătorii de bere. Se așteaptă vânzări mai mari pe categorii pe măsură ce progresăm în acest deceniu. La sfârșitul anilor 1990 s-a înregistrat o atingere maximă, dar se așteaptă să crească „o parte demografică de bază a consumatorilor de bere” până în 2010. Livrările generale din industria berii au crescut ușor peste un an în urmă, cu 1,4 la sută. În cele din urmă, segmentul tactic (preț) este de așteptat să piardă cota în fața segmentelor high end și premium în următorii trei ani, din 2003 până în 2006. Până în 2006, berile premium și high-end sunt de așteptat să reprezinte peste 75 la sută din piața de bere. Consumatorii de bere se înclină către gospodăriile bărbați, mai tineri, cu educație moderată și cu venituri mai mari (Anheuser-Busch, 2008).

Concurenții

Anheuser-Busch Companies, Inc.

În noiembrie 2008, InBev a achiziționat Anheuser-Busch (AB). InBev a plătit 52 de miliarde de dolari pentru AB și a devenit cel mai mare producător de bere din lume. Noua companie Anheuser-Busch InBev are o listă de produse de peste 200 de beri. În plus, compania deține 50% din cel mai mare producător de bere din Mexic, Grupo Modelo, producătorul Corona. AB InBev are acum operațiuni în peste 30 de țări din întreaga lume (Hoover's Anheuser-Busch InBev, 2009).

Anheuser-Busch reprezintă aproximativ 50% din cota de piață internă. Bud Light este cel mai mare brand din industrie și și-a menținut poziția de lider în ultimul an. A obținut o ușoară creștere cu 0,05 la sută a cotei sale totale de piață prin magazinele IRI de produse alimentare, de droguri și de mărfuri de masă (excluzând Wal-Mart) pentru anul încheiat la 22 februarie 2009 (Theodore, 2009).

AB a încheiat, de asemenea, un acord cu Asahi Breweries. Conform acestui acord, Asahi va achiziționa 19,9% din Tsingtao Brewery de la AB InBev pentru 667 USD. AB InBev a inițiat un program de reducere a efectului de îndatorare și cedarea acestei participații la Tsingtao ca parte a acestuia. Acesta permite companiei să deblocheze valoarea pentru acționari, generând venituri care vor fi utilizate pentru rambursarea datoriilor contractate ca urmare a achiziției AB *(Drinks MarketWatch).*

AB a recunoscut piața din ce în ce mai competitivă a băuturilor alcoolice. Raportul său anual evidențiază nevoia de a concura agresiv pentru mulțimea contemporană de peste 21 de ani, cu gusturi din ce în ce mai sofisticate. Lichiorul tare înregistrează din nou o creștere în industrie, după un declin lung, lent și constant al vinului și al berii. Lichiorurile aromate pot lua parte din meritul și pentru această îmbunătățire. AB își pune acum accentul pe marketingul local pentru a dezvolta imaginea mărcii de bere, în special în rândul „ adultilor contemporani” și, de asemenea, introduc noi mărci și ambalaje, la fel ca Molson Coors.

Compania de bere din Boston

Boston Beer Company, Inc. este cel mai mare producător de bere artizanal și al patrulea cel mai mare producător de bere din Statele Unite. Compania a vândut peste 20 de beri sub mărcile Samuel Adams sau Sam Adams, 7 produse de băuturi cu aromă de malț sub numele de brand Twisted Tea și 1 produs din cidru tare sub numele de marcă HardCore în 2008. Boston Beer produce băuturi din malț și produse din cidru tare în fabrici de bere deținute de companie și în alte locații ale fabricilor de bere. Berăriile deținute de companie sunt situate în Cincinnati, Ohio; Lehigh Valley, Pennsylvania; și Boston, Massachusetts. Pe parcursul anului 2008, compania a fabricat anumite produse sub contract la fabricile de bere situate în Eden, Carolina de Nord; Rochester, New York; Latrobe, Pennsylvania; și LaCrosse, Wisconsin (Boston Beer Company, *Raport anual,* 2009).

Produsele Boston Beer sunt, de asemenea, distribuite printr-o rețea de aproximativ 400 de distribuitori și sunt disponibile la pub-uri, restaurante, stadioane, lanțuri de băcănie, magazine de pachete și alte puncte de vânzare cu amănuntul. Boston Beer oferă beri Extreme, cele cu 25 la sută alcool și băuturi sezoniere pentru a-i menține pe băutorii aventuroși fideli mărcii (Hoover's Boston Beer Company, 2009).

Provocări

Cea mai mare provocare cu care se confruntă Molson Coors este problema cu care se confruntă fiecare producător de bere: scăderea vânzărilor, schimbarea gusturilor și creșterea concurenței. Până acum, AB câștigă competiția și bătălia de marketing față de Molson Coors, dar Coors se descurcă foarte bine și în cota sa de piață, având în vedere volumul de vânzări trecut și noul potențial de creștere, cu punctele forte combinate și diversificarea

geografică a Molson Coors.

Condițiile economice actuale reprezintă o provocare pentru Molson Coors deoarece este direct afectată de fluctuațiile cursului valutar. Pe lângă tulburările economice, Molson Coors poate să nu realizeze economiile de costuri și alte beneficii de la MillerCoors. Integrarea celor două operațiuni este o întreprindere complexă și poate duce la probleme operaționale, cheltuieli și datorii și deturnarea atenției conducerii.

Alte provocări includ AB și Bud Light posibilitatea de a depăși Molson Coors pentru publicitate pentru sezonul de vară extrem de competitiv. Compania combinată nu va putea, probabil, să-și depășească concurenții de top. Anheuser-Busch își poate permite să facă reduceri profunde în general, în timp ce Molson Coors se va baza pe marketingul său pentru a aduce vânzări la domiciliu fără a concura în principal prin reduceri.

Viitorul

Pentru perioada de trei luni încheiată în iunie 2009, Molson Coors Brewing Co. a câștigat 187,3 milioane dolari, sau 1,01 dolari pe acțiune, în creștere față de câștigurile de 91,8 milioane dolari sau 49 de cenți pe acțiune în aceeași perioadă a anului trecut, înainte ca Molson Coors și SABMiller PLC să formeze joint venture MillerCoors.

Vânzările nete au scăzut cu 55%, până la 798,9 milioane de dolari în trimestru, în scădere de la 1,76 miliarde de dolari în aceeași perioadă a anului trecut, înainte de începerea joint-venture-ului MillerCoors. Rezultatele au depășit estimările analiștilor, care au prezis venituri de 750,66 milioane de dolari.

Molson Coors a declarat că rezultatele trimestrului curent au fost afectate de cursurile valutare nefavorabile. Un dolar american puternic slăbește vânzările internaționale odată ce acestea sunt convertite înapoi în dolari. Compania are afaceri considerabile în Canada și Marea Britanie.

Vânzările nete ale asocierii în comun MillerCoors au crescut cu aproximativ 1%, până la 2,14 miliarde de dolari în trimestrul respectiv. Aventura din SUA și Puerto Rico, care a început vara trecută, își propune să reducă costurile cu 500 de milioane de dolari în trei ani și să concureze mai bine cu liderul industriei Anheuser-Busch.

Pe măsură ce recesiunea persistă, berile economice se vând mult mai bine la nivel național decât berile premium. De exemplu, Busch Light și Keystone Light de la MillerCoors costă în general aproximativ 14 USD pe carcasă, sau 5 USD mai puțin decât o cutie de Bud Light sau Coors Light. În timp ce băutorii în urmă cu câțiva ani „faceau schimb" la importuri și beri „artizanale" în loturi mici, tendința acum este către beri economice. Pentru mii de consumatori de astăzi, consumul mai puțin de bere nu este cea mai bună opțiune, așa că se preferă găsirea celui mai ieftin mod de a bea. De exemplu, în cele 6.000 de magazine ale 7-Eleven din SUA, vânzările de beri economice au crescut cu 9% în 2009.

Concurentul Anheuser-Busch InBev NV a anunțat la mijlocul anului 2009 că dorește să dețină toți distribuitorii lor, mai degrabă decât să aibă 600 de distribuitori nedeținători. În prezent, Anheuser distribuie doar 7% din produsele sale, dar ar dori ca acest număr să crească la 50% în curând.

Pentru cele 13 săptămâni încheiate la 12 iulie 2009, cele mai vândute mărci de bere din Statele Unite au fost Bud Light (1,3 miliarde dolari), Budweiser (570 milioane dolari), Coors Light (491 milioane dolari), Miller Lite (453 milioane dolari), Natural Light (286 milioane dolari), Corona Extra (285 milioane dolari), Busch Light (285 milioane dolari), Busch Light (36 milioane dolari), Heken (17 milioane dolari) (156 milioane USD) și Miller High Life (126 milioane USD). În mod clar, Molson Coors are nevoie de un plan strategic clar pentru a concura cu fabricile de bere rivale, în special cu gigantul Anheuser-Busch.

Referințe

Adolph Coors, Declarații anuale 2004.

„După creșterea prețurilor, profitul se reduce la Molson Coors." *New York Times* (2009). Disponibil la: www.lexisnexis.com.

Arndofer, James. „Moartea berii". *Advertising Age* 76 (2005):18. Prezentare generală a industriei berii: trimestrul I 2008. Disponibil la: http://www.supermarketbusiness.com/progressivegrocer/profitguides/beer/images/pdf/ Industry Overview.pdf.

„Vânzări de bere". Preluat la 19 mai 2009, de pe www.bevindustry.com.

„Statistici de bere." Preluat la 19 mai 2009, de pe www.beerinstitute.org. „Pantofi mari, picioare mici." Preluat la 28 aprilie 2009, de pe www.molsoncoors.com . Chura, Hillary. „Boom Drinkers complică băuturile." *Advertising Age* 73 (2002): 25.

Chong, Pooi Koon. „Afacerea cu alcool simte și ea un pic.” 2009. Disponibil la: www.lexisnexis.com.
„Containerlite: Mai puțin înseamnă mai mult.” Preluat la 28 aprilie 2009, de pe www.molsoncoors.com. „Coors va închide Berăria Memphis.” Preluat la 14 februarie 2005, de la www.realbeer.com.
Băuturi MarketWatch. „Reflectorul companiei: Molson Coors.” (2009). Monitor de date.
Băuturi MarketWatch. „Actualizare în industrie”. (2009). Monitor de date.
Înregistrările companiei lui Hoover. „Compania de bere Molson Coors”. Preluat la 17 februarie 2009, de pe www.hoovers.com.
Înregistrările companiei lui Hoover. „Anheuser-Busch InBev.” Preluat la 17 februarie 2009, de pe www.hoovers.com.
Înregistrările companiei lui Hoover. „Compania de bere din Boston”. Preluat la 17 februarie 2009, de pe www.hoovers.com.
Prezentare generală a industriei lui Hoover. „Fericii de bere”. Preluat la 28 aprilie 2009, de pe www.hoovers.com.
„Molson și Coors finalizează fuziunea pentru a forma Molson Coors Brewing Company.” Comunicat de presă, 9 februarie 2005. Preluat la 5 iunie 2005, de pe www.molsoncoors.com.
„Molson Information” (nd) Preluat la 5 iunie 2005, de pe www.molsoncoors.com . Molson Coors, *Raport anual* (2009).
„Compania Molson Coors Brewing anunță schimbări în management.” Canada: *PRNewswire* (18 martie 2005).
Teodor, Sarah. „2009 Beer Report: Berea sfidează șansele.” 2009. Disponibil la: http://www.bevindustry.com/CDA/Articles/Cover_Story/BNP_GUID_9-5- 2006_A_10000000000000572434.
The Boston Beer Company, *Raport anual* (2009).

PepsiCo - 2009

John și Sherry Ross
Universitatea de Stat din Texas-San Marcos

PEP

http://www.pepsico.com

„Războaiele cola" se referă la bătălia totală dintre Coca-Cola și Pepsi pentru dominația mondială a cola . Opriți-vă acum și gândiți-vă la produsele marca PepsiCo pe care le puteți consuma într-o zi obișnuită. La micul dejun s-ar putea să bei un castron de ovăz Quaker, sau poate cereale Cap'N Crunch, sau poate clătite cu sirop Aunt Jemima și suc Tropicana. Pe măsură ce ai plecat la curs, s-ar putea să fi luat o apă îmbuteliată de Vărsător, o sticlă de Gatorade sau apă pentru fitness Propel. La prânz, un sandviș cu o pungă de Fritos sau niște chipsuri Doritos coapte este o alegere rapidă și plăcută. Mai târziu, după-amiaza, o gustare cu mai multe cereale SunChips cu o băutură energizantă AMP vă va ține până la cină, când un produs Rice-A-Roni vă însoțește felul principal. Poate că ești mult mai familiarizat cu PepsiCo decât crezi.

Primul trimestru 2009 Veniturile nete ale PepsiCo de 8.263 milioane USD au scăzut cu 70 milioane USD față de același trimestru din 2008. Cu toate acestea, PepsiCo a controlat costurile prin scăderea costului mărfurilor vândute cu 90 milioane USD. Acest lucru a dus la un profit net de 1.141 de milioane de dolari, care este cu 90 de milioane de dolari mai puțin decât primul trimestru al anului trecut. PepsiCo poate fi nevoită să ajusteze în continuare costurile pentru a reflecta problemele economice continue, pe măsură ce consumatorii trec la băuturi și gustări mai puțin costisitoare. Există, de asemenea, o trecere de la apa îmbuteliată și înapoi la robinet. Rezultatele PepsiCo din al doilea trimestru au continuat tendința de scădere cu volumul de băuturi în scădere cu 6%, Frito-Lay cu 3% și Quaker cu 4%. Cu toate acestea, volumul internațional a crescut cu 1% gustări și 6% în băuturi.

PepsiCo a deschis o nouă fabrică în Shanghai în iunie 2009 și intenționează să deschidă alte cinci fabrici în China în următorii doi ani. Investiția totală a PepsiCo în perioada 2009-2012 este de 1 miliard USD pentru a consolida producția și forța sa de vânzări în toată China. Unele dintre mărcile de chipsuri de cartofi ale PepsiCo din China sunt Beijing Duck, Cool Lemon și Lychee. Noua fabrică va produce sucuri Pepsi-Cola, Mountain Dew, Gatorade, Tropicana și apă îmbuteliată. Noua fabrică PepsiCo folosește cu 22% mai puțină apă și cu 23% mai puțină energie decât fabrica medie Pepsi din China.

Strategia PepsiCo în China este să depășească Coca-Cola, care deține o cotă de piață de 47,3% pe piața de cola din țară, față de 44,5% a Pepsi, potrivit Euromonitor International. În vânzările totale de băuturi, Coca-Cola deține o cotă de piață de 15,3% în China față de cele 6,2% ale Pepsi. PepsiCo s-a angajat să investească 1 miliard de dolari în Rusia în următorii trei ani, ducând investiția sa totală la 4 miliarde de dolari pe o perioadă de zece ani. PepsiCo va investi, de asemenea, peste 1 miliard de dolari în China în următorii 4 ani. Aceasta este în plus față de investițiile continue în Japonia, India, Europa, Mexic și America Latină.

PepsiCo a oferit recent 6 miliarde de dolari pentru reluarea dreptului de proprietate asupra celor doi mari îmbuteliatori ai săi, Pepsi Bottling Group (PBG) și PepsiAmericas (PAS). Produsele necarbogazoase reprezintă astăzi aproximativ 40% din volumul Pepsi-Cola, față de mai puțin de 15% în urmă cu 10 ani. Dorința Pepsi de a-și deține propriile îmbuteliatori este să-și stimuleze produsele de sănătate și wellness necarbogazoase, care sunt adesea produse de volum mai mic și cu mișcare mai lentă. PBG și PAS distribuie aproape 75% din băuturile Pepsi în Statele Unite, cu excepția Gatorade.

Istorie

Pepsi-Cola a fost inventată de Caleb Bradham în New Bern, Carolina de Nord, în 1898 și a devenit rapid o băutură populară cu aproximativ 300 de îmbuteliatori până la începutul Primului Război Mondial.

Bradham a urmat exemplul Coca-Cola și a folosit sistemul de franciză de îmbuteliere în care producea siropul și altele îmbuteliate și distribuite. Acest model de afaceri a permis o expansiune rapidă și o penetrare pe piață. Cu toate acestea, Bradham a intrat în faliment după Primul Război Mondial când prețul zahărului a scăzut și stocurile sale au devenit fără valoare.

Pepsi a zburat sub diverși proprietari până în 1932 când, în plină criză, a fost achiziționat de Loft Candy. În 1933, pentru a îmbunătăți vânzările și a câștiga piața, Loft și-a dublat dimensiunea sticlei la 12 uncii, taxând un nichel, când standardul era de 6 uncii. Această strategie de diferențiere cu costuri reduse s-a dovedit un mare succes și a permis companiei redenumite Pepsi-Cola să se extindă și să devină un jucător important în industria cola.

De atunci, Pepsi și Coca-Cola s-au luptat pentru a deveni cel mai mare producător mondial de băuturi nealcoolice. Cu toate acestea, în timp ce Coca-Cola și-a păstrat o atenție destul de restrânsă, Pepsi s-a aventurat în diversificarea conglomeratelor de la linii de transport de furgonete la articole sportive și la fast-food-uri. PepsiCo are în ultimul timp o strategie mai concentrată pe piețele de gustări, alimente pentru micul dejun și băuturi nealcoolice. La urma urmei, ce merge mai bine cu o cola decât o gustare sărată sau dulce? Pepsi pare să dezvolte sinergie între categoriile de produse cu alimente și sucuri pentru micul dejun, cola și gustări sărate și, în același timp, intră pe piața apei și a băuturilor sportive. Această strategie s-a dezvoltat pe o perioadă lungă de timp și pare să funcționeze cu succes, așa cum arată creșterea veniturilor și profitabilitatea. Cu toate acestea, gustul consumatorilor continuă să se schimbe, iar Pepsi trebuie să se schimbe în continuare.

Astăzi

Deși s-ar putea să te fi gândit la Pepsi ca un îmbuteliator de băuturi răcoritoare, compania produce Mountain Dew, Mug Root Beer, Sierra Mist, Slice, Aquafina, sucuri Dole și SoBe. Dar acestea sunt chiar sub mărcile Pepsi-Cola. De asemenea, trebuie să adăugați chipsuri de cartofi Lay, Doritos, Tostitos, Fritos și Cheetos sub marca Frito-Lay. În plus, PepsiCo include mărcile Quaker (compania de ovăz), Tropicana și Gatorade. Și aceasta este doar o listă parțială a produselor de marcă vândute de Pepsi.

PepsiCo, Inc. este într-adevăr o companie mare și este definită în *10K* drept „o companie lider globală de băuturi, gustări și produse alimentare". În plus, „produce sau folosește producători contractuali, (pentru a) comercializa și vinde o varietate de gustări sărate, convenabile, dulci și pe bază de cereale, băuturi și alimente carbogazoase și necarbonatate în aproximativ 200 de țări , cu cele mai mari operațiuni în America de Nord (Statele Unite și Canada), Mexic și Regatul Unit" *(10K,* 2008). La nivel global, PepsiCo operează în Canada, America Latină, Europa, Orientul Mijlociu, Asia, Asia de Nord, Australia și Asia Pacific.

Cu venituri totale de peste 43 de miliarde de dolari (în creștere de la 39 de miliarde de dolari în 2007) și profituri nete de peste 5 miliarde de dolari în 2008, Pepsi continuă să-și extindă piețele atât în industria băuturilor, cât și a produselor alimentare prin pătrundere pe piață, fuziuni și achiziții.

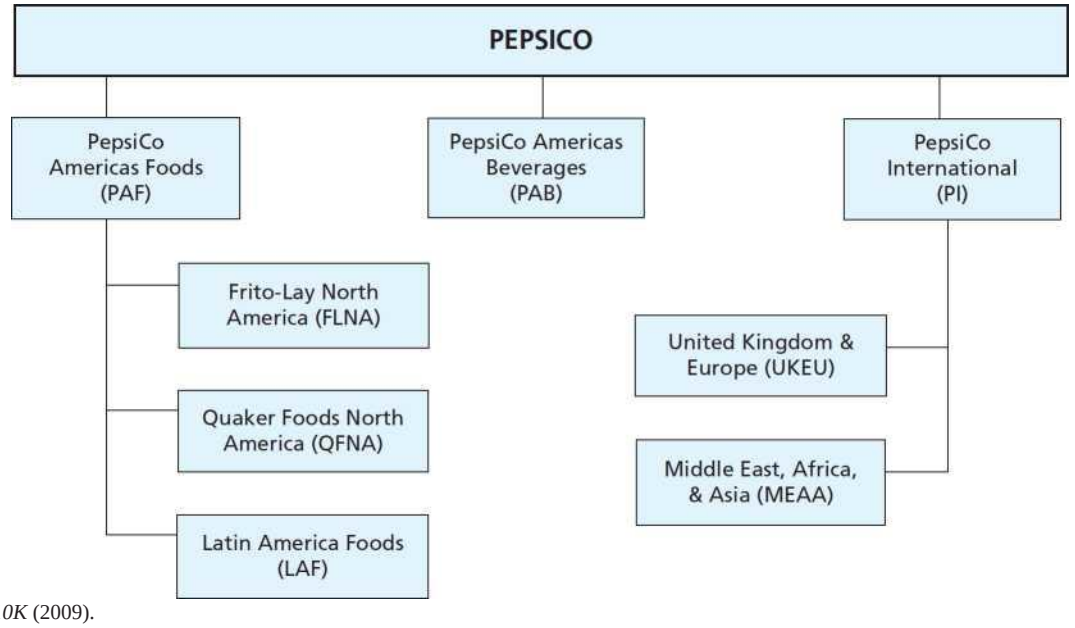
Structura organizatorica

PepsiCo este organizată folosind trei unități strategice de afaceri ale PepsiCo Americas Foods, PepsiCo Americas Beverages și PepsiCo International, așa cum este indicat în Anexa 1. Această structură arată divizii de-a lungul atât a categoriilor de produse, cât și a locațiilor geografice. PepsiCo Americas Beverages este o divizie separată care reflectă importanța sa pentru organizație . Într-o perioadă în care multe companii oferă doar pe buze incluziunea și diversitatea, PepsiCo a promovat în funcția de CEO (1 octombrie 2006) și președinte (2 mai 2007) pe Indra K. Nooyi. Începându-și cariera în India, Nooyi a ocupat multe funcții, inclusiv vicepreședinte (VP) strategie corporativă pentru Motorola, senior VP pentru strategie și marketing strategic pentru Asea Brown Boveri și senior VP și CFO al PepsiCo și președinte și CFO al PepsiCo. Ea deține o licență de la Madras Christian College, un MBA de la Institutul Indian de Management din Calcutta și un master în - management public și privat de la Universitatea Yale.

Marketing

Nooyi conduce o companie mondială de producție de bunuri de larg consum, care folosește în primul rând diferențierea pentru a atrage și a păstra clienții. Deși principalii săi clienți sunt marii comercianți cu amănuntul

ANEXA 1 Structura organizațională a PepsiCo


PEPSICO
PepsiCo Americas Foods (PAF)
PepsiCo Americas Beverages (PAB)
PepsiCo International (PI)
Frito-Lay North America (FLNA)
Quaker Foods North America (QFNA)
Latin America Foods (LAF)
United Kingdom & Europe (UKEU)
Middle East, Africa, & Asia (MEAA)

Sursa: PepsiCo, 2009 *Form 10K* (2009).

(Wal-Mart reprezintă aproximativ 12% din veniturile totale și 18% din veniturile din America de Nord), PepsiCo trebuie să atragă consumatorul final prin activități de publicitate și promovare extinse. Această strategie de marketing de tip pull depinde în mare măsură de marketingul creativ și de dezvoltarea unor sloganuri captivante, împreună cu dezvoltarea continuă a mărcilor noi și reinventate (Marci Pepsi-Cola). Pe măsură ce gusturile consumatorilor s-au schimbat, PepsiCo a dezvoltat produse răcoritoare lichide care sunt ușoare, fără calorii, fără zahăr, fără cofeină, direcționate pentru sport și energie și aromate (Pepsi, Voltage, Aquafina). Gustările au acum mai puțină sare și mai puțină grăsime și sunt coapte, fierte și făcute cu legume (Frito-Lay TrueNorth). Această strategie continuă în segmentul de suc (Tropicana) și linia de produse Quaker, precum și produsele Gatorade.

PepsiCo lucrează îndeaproape cu îmbuteliatorii și comercianții săi în promovarea și promovarea întregii sale game de produse din întreaga lume. În 2006, PepsiCo a cheltuit aproximativ 10,1 miliarde de dolari pe stimulente de vânzări și reduceri; în 2007, a cheltuit 11,3 miliarde de dolari, iar în 2008, s-au cheltuit 12,5 miliarde de dolari. Acestea nu includ cheltuielile de publicitate, care au fost de 1,8 miliarde de dolari în 2008 și 2007 și de 1,6 miliarde de dolari în 2006. Deși aceste cifre pot părea excesive, nivelul concurenței la nivel mondial (în special Coca-Cola, care a cheltuit aproximativ 2,9 miliarde de dolari doar pentru publicitate în 2008) necesită ca reclamele finale să rămână în minte. consumator. PepsiCo folosește toate mediile disponibile pentru a-și promova produsele și încearcă să atragă consumatorii mai tineri prin medii legate de web, cum ar fi YouTube, și având pagini web atrăgătoare cu cele mai recente anunțuri și jocuri legate de produse.

Publicitatea atât pentru Pepsi, cât și pentru Coca-Cola a fost construită în general în jurul unor sloganuri scurte și memorabile pentru a atrage și a reține atenția consumatorilor. Dintre cele peste 40 de sloganuri și cântece create începând cu 1939, unele dintre cele mai de succes sloganuri pentru Pepsi au inclus: „De două ori mai mult pentru un nichel" (1939-1950), care a permis lui Pepsi să crească în timpul depresiei; „Have a Pepsi Day" (1961-1963); „Pepsi acum! Take the Challenge" (1983-1984) a fost una dintre cele mai de succes; „Bea Pepsi. Get Stuff" (1995-1996); „Pentru cei care cred tineri" (1999-2000); „Pepsi Stuff" (2008) reclamă pentru Super Bowl; și „Refresh Everything" și „Every Generation Refreshes the World" (2009) de astăzi.

Financiare

Datele financiare consolidate recente obținute din 2009 *10K* sunt prezentate în Anexele 2 până la 6. Deși situațiile financiare par foarte bune, veniturile crescând de la doar

ANEXA 2 PepsiCo 2008 Declarația de venit

(în milioane)	2008	2007	2006
Venitul net	**43.251 USD**	**39.474 USD**	**35.137 USD**
Costul vânzărilor	20.351	18.038	15.762
Cheltuieli de vanzare, generale si	15.901	14.208	12.711
Amortizarea imobilizărilor necorporale	64	58	162
Profit din exploatare	6.935	7.170	6.502
Îmbutelierea veniturilor din capitaluri proprii	374	560	553
Cheltuiala cu dobanda	(329)	(224)	(239)
Venituri din dobânzi	41	125	173
Venitul înainte de impozitul pe venit	7.021	7.631	6.989
Proviziune pentru impozite pe venit	1.879	1.973	1.347
Venitul net	**5.142 USD**	**5.658 USD**	**5.642**
Venitul net pe acțiune comună			
De bază	3,26 USD	3,48 USD	3,42 USD
Diluat	3,21 USD	3,41 USD	3,34 USD

Sursa: Formularul 10K (2009).

ANEXA 3 Activele bilanţului

(în milioane, cu excepția sumelor acțiunilor)	2008	2007	2006
ACTIVE			
Active circulante			
Numerar și echivalente de numerar	2.064	910 USD	1.651 USD
Investiții pe termen scurt	213	1.571	1.171
Conturi si note de primit, net	4.683	4.389	3.725
Inventarele	2.522	2.290	1.926
Cheltuieli plătite în avans și alte active curente	1.324	991	657
Total active circulante	10.806	10.151	9.130
Imobilizări, instalații și echipamente, net	11.663	11.228	9.687
Imobilizari necorporale amortizabile, net	732	796	637
bunăvoință	5.124	5.169	4.594
Alte imobilizări necorporale neamortizabile	1.128	1.248	1.212
Imobilizări necorporale neamortizabile	6.252	6.417	5.806
Investiții în afiliați necontrolați	3.883	4.354	3.690
Alte Active	2.658	1.682	980
Active totale	35.994	34.628	29.930
Datorii din bilanţ			
OBSERVAȚII ȘI CAPITOLUL PROFESIONAL ALE ACȚIONARULUI			
Datorii curente			
Obligații pe termen scurt	369 USD	0 USD	274 USD
Conturi de plătit și alte datorii curente	8.273	7.602	6.496
Impozite pe venit de plătit	145	151	90
Total datorii curente	8.787	7.753	6.860

a continuat

ANEXA 3 Activele bilanţului—continuare

(în milioane, cu excepția sumelor acțiunilor)	2008	2007	2006
Obligații de datorie pe termen lung	7.858	4.203	2.550
Alte datorii	7.017	4.792	4.624
Impozite pe venit amânate	226	646	528
Total datorii	23.888	17.394	14.562
Angajamente și neprevăzute			41
Acțiuni preferate, fără valoare nominală	41	41	(120)
Acțiuni preferate răscumpărate	- 138	- 132	
Capitalul propriu comun			
Acțiuni comune, valoare nominală 1 2/3 per (autorizat 3.600 de acțiuni, a emis 1.782 de	30	30	30
Capital peste valoarea nominală	351	450	584
Venituri reținute	30.638	28.184	24.837
Alte pierderi globale acumulate	- 4.694	- 952	(2.246)
Acțiuni comune răscumpărate, la cost (229 și, respectiv, 177 de acțiuni)	- 14.122	- 10.387	(7.758)
Capitalul propriu total al acționarilor	12.203	17.325	15.447
Total datorii și capitaluri proprii	35.994 USD	34.628 USD	29.930 USD

Sursa: Formularul 10K (2009).

ANEXA 4 Venituri nete și procente ale veniturilor nete pe divizii

Venitul net și procentul	2008	La sută	2007	La sută	2006	La sută
PepsiCo total	43.251	100%	39.474 USD	100%	35137 USD	100%
Diviziune						
Frito-Lay America de Nord (FLNA)	12.507	28.9	11.586 USD	29.3	10.844 USD	30.8
Quaker Foods America de Nord (QFNA)	1.902	4.3	1.860 USD	4.7	1.769 USD	5.0
Alimente din America Latină (LAF)	5.895	13.6	4.872 USD	12.3	3.972 USD	11.3
PepsiCo Americas Beverages (PAB)	10.937	25.2	11.090 USD	28,0	10.362 USD	29.9
Regatul Unit și Europa (UKEU)	6.435	14.8	5.492 USD	13.9	4.750 USD	13.5
Orientul Mijlociu, Africa și Asia (MEAA)	5.575 USD	12.8	4.574 USD	11.5	3.440 USD	9.7

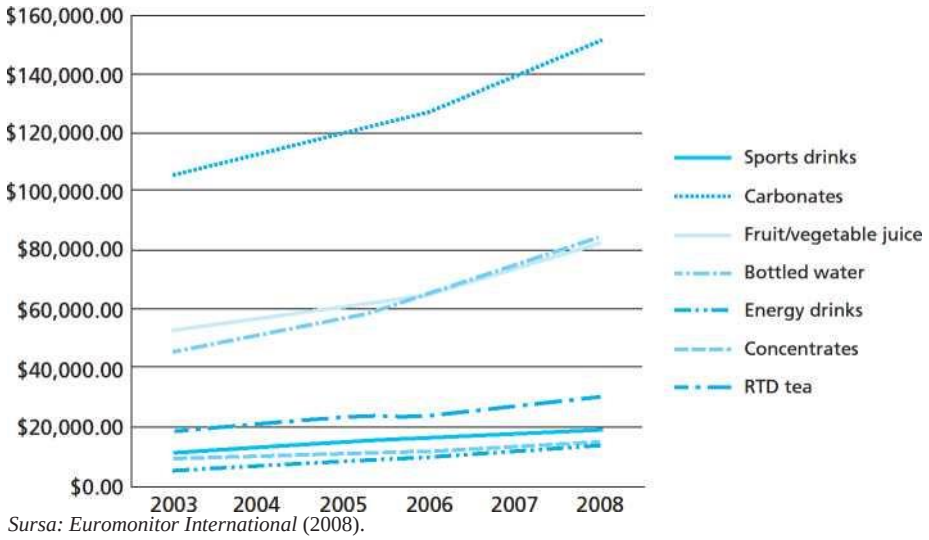
Sursa: Formularul 10K (2009).

ANEXA 5 Profit din exploatare pe divizie

	2008	2007	2006
Venitul net total	43.251 USD	39.474 USD	35.137 USD
Profit operațional pe divizie			
FLNA	2.959 USD	2.845 USD	2.615 USD
QFNA	582	568	554
LAF	897	714	655
PAB	2.026	2.487	2.315
UKEU	811	774	700
MEAA	667	535	401

Sursa: Formularul 10K (2009).

EXHIBITUL 6 Cererea mondială pentru piața băuturilor nealcoolice



Sursa: Euromonitor International (2008).

de la peste 35 de miliarde de dolari în 2006 la peste 43 de miliarde de dolari în 2008, o privire mai atentă dezvăluie unele tendințe negative. În contul de profit și pierdere, costul vânzărilor a crescut așa cum era de așteptat. Cu toate acestea, aceste costuri au crescut de la 41,32% din vânzări la 43,43% din vânzări, iar venitul net a scăzut de la 5,6 miliarde USD la 5,1 miliarde USD. De asemenea, în acest timp, randamentul activelor a scăzut de la 18,81 la sută la 15,17 la sută, cifra de afaceri a stocurilor a scăzut de la 8,02 ori la 7,81 ori, iar datoria pe termen lung a crescut de la 4,203 miliarde dolari (24,45 la sută din capitalul propriu) în 2007 la 7,8058 dolari din capitalul propriu. Niciuna dintre modificări nu indică neapărat o companie în probleme. Cu toate acestea, tendințele ar putea indica viitoare zone cu probleme. De asemenea, trebuie remarcat faptul că în 2008 aproximativ 543 milioane USD au fost încasate din venitul net în legătură cu programul „Productivitate pentru creștere", care a inclus închiderea a șase fabrici, modernizarea portofoliului de produse și crearea unei structuri organizaționale mai raționalizate.

Rezultatele financiare diviziale pentru anii 2006-2008 arată importanța gustărilor și a alimentelor pentru micul dejun, precum și scăderea băuturilor carbogazoase. Se arată și creșterea veniturilor internaționale.

Misiune

Următoarele sunt misiunea și viziunea PepsiCo preluate direct de pe site-ul lor Web (PepsiCo Mission and Vision, martie 2009):

Misiunea noastră
Misiunea noastră este să fim cea mai importantă companie de produse de consum din lume, axată pe alimente și băuturi convenabile. Căutăm să producem recompense financiare investitorilor, deoarece oferim oportunități de creștere și îmbogățire angajaților noștri, partenerilor noștri de afaceri și comunităților în care activăm. Și în tot ceea ce facem, ne străduim pentru onestitate, corectitudine și integritate.

Viziunea noastră
Responsabilitatea PepsiCo este să îmbunătățească continuu toate aspectele lumii în care ne desfășurăm – mediu, social, economic – creând un mâine mai bun decât astăzi.
Viziunea noastră este pusă în aplicare prin programe și un accent pe nava de gestionare a mediului, activități în beneficiul societății și angajamentul de a construi valoare pentru acționari făcând PepsiCo o companie cu adevărat durabilă.

Performanță cu scop
La PepsiCo, ne angajăm să obținem succesul în afaceri și financiar, în timp ce lăsăm o amprentă pozitivă asupra societății, oferind ceea ce numim Performanță cu scop.

> Abordarea noastră privind performanța financiară superioară este aceea de a genera valoarea pentru acționari. Abordând problemele sociale și de mediu, îndeplinim, de asemenea, agenda noastră de scop, care constă în sustenabilitatea umană, de mediu și de talent.

Ultima „Performanță cu scop" face parte din planul de restructurare al PepsiCo din 2008 pentru a face compania mai eficientă și mai profitabilă.

În plus, PepsiCo are declarații ample despre durabilitate, mediu, sănătate și bunăstare

și diversitate (vezi site-ul web, PepsiCo—Scop). Aceste subiecte sunt esențiale pentru succesul pe termen lung al PepsiCo. Ingredientul principal al produsului său principal este apa. Atât la nivel național, cât și la nivel global, o aprovizionare adecvată cu apă dulce și curată devine primordială, în special în țările mai puțin dezvoltate. Știrile despre contaminare (fie reale, fie percepută) pot distruge rapid încrederea consumatorilor în capacitatea unei companii de a oferi un produs sigur și sănătos. [1] Pentru a ajuta în acest efort, PepsiCo a întreprins numeroase proiecte și alianțe în întreaga lume, lucrând cu grupuri precum Earth Institute din Columbia University, Chinese Woman's Development Foundation, Energy and Resources Institute, Keep America Beautiful, Exnora și UNICEF. Diviziile din cadrul PepsiCo au inițiat, de asemenea, proiecte de creștere a utilizării materialelor reciclate și de reducere a materialelor utilizate în ambalaje.

Industrii

PepsiCo este o companie globală care operează în industria băuturilor nealcoolice, în industria gustărilor sărate sau sărate și în industria alimentară pentru micul dejun. Deși aceste industrii pot fi văzute ca fiind legate concentric, ele sunt analizate separat.

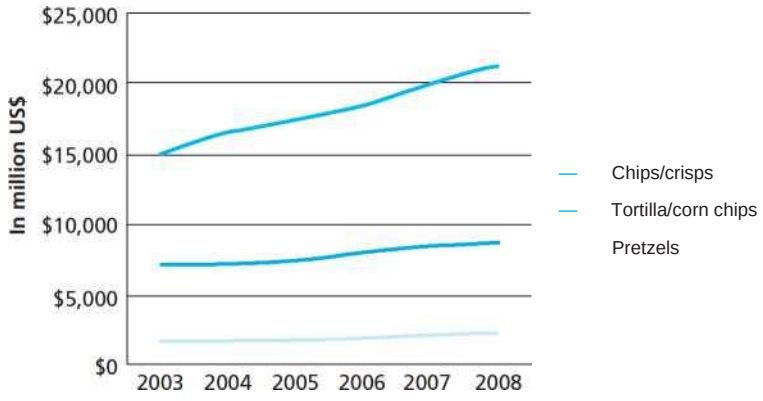
Industrie: Băuturi nealcoolice

Industria globală a băuturilor nealcoolice este compusă din băuturi răcoritoare carbogazoase, sucuri de fructe și legume, apă îmbuteliată, băuturi sportive și energizante, concentrate și cafea și ceaiuri gata de băut. Aceste băuturi alcătuiesc o piață mondială de 395 de miliarde de dolari, băuturile carbogazoase fiind cea mai mare cotă de piață, cu 150 de miliarde de dolari (vezi Anexa 6). Cererea mondială a continuat o creștere generală lentă, dar constantă în ultimii cinci ani, de aproximativ 9%, băuturile pentru sport, apa îmbuteliată și băuturile energizante înregistrând cea mai mare creștere. Cu toate acestea, în Statele Unite, piața băuturilor răcoritoare carbogazoase a înregistrat o scădere de 0,4% în 2007, deoarece consumatorii au trecut de la băuturi răcoritoare la apă îmbuteliată și băuturi pentru sport. În Statele Unite, piața băuturilor răcoritoare carbogazoase s-a redus la 63,4 miliarde de dolari în 2007 și se preconizează că va continua să scadă la o valoare de 61,5 miliarde de dolari până în 2012, o scădere de 2,7 la sută. Creșterea pieței băuturilor carbogazoase a fost cea mai mare în Asia și Europa.

Deși există mulți producători de băuturi nealcoolice, industria este foarte concentrată, Coca-Cola și PepsiCo deținând cea mai mare cotă de piață din SUA, cu 23% și, respectiv, 25%. Cu toate acestea, Coca-Cola deține cea mai mare cotă a pieței americane de cola cu 41%, iar Pepsi pe locul doi, cu 36,7%.

Această industrie continuă să funcționeze în același conac general ca și de peste 100 de ani. Atât Pepsi, cât și Coca-Cola produc concentratele și siropurile, care sunt apoi vândute îmbuteliatorilor. Îmbuteliatorii distribuie apoi produsul finit în magazinele alimentare, magazinele de proximitate, restaurantele, automatele și așa mai departe. Pepsi și Coca-Cola cheltuiesc foarte mult pe publicitate națională, precum și oferă stimulente promoționale mari îmbuteliatorilor. Piața acestor produse depinde de gustul în schimbare al consumatorilor și impune producătorilor să dezvolte în mod constant noi produse pentru a satisface aceste cerințe în schimbare. În ultimii ani, am văzut introducerea dietei, gratuit și zero cola, precum și sporturi nautice aromate și băuturi energizante. Aceste companii sunt, de asemenea, foarte dependente de aprovizionarea cu apă curată. Declinul economiei a afectat și vânzarea de cola și apă, deoarece unii consumatori au trecut la mărcile de magazine și la apa de la robinet ca alternative mai ieftine la mărcile naționale. În plus, o campanie de mediu recentă împotriva recipientelor din plastic a avut un impact asupra vânzării de apă îmbuteliată și a forțat producătorii să dezvolte containere mai ecologice.

EXHIBITUL 7 Piața Mondială de Chip



Source: Euromonitor International (2008).

Industrie: Gustare sarata

Piața de gustări sărate din SUA este compusă din peste 400 de companii cu venituri anuale combinate de 23 de miliarde de dolari. Această industrie este, de asemenea, foarte concentrată, primele 50 de companii controlând 75% din piață. Cei mai mari concurenți din această industrie includ Frito-Lay de la PepsiCo (cu 39 la sută), Nabisco de la Kraft (cu 11 la sută) și divizia Kellogg's Retail Snacks. În sine, piața globală de cipuri depășește 32 de miliarde de dolari, cu o rată anuală de creștere de aproximativ 6,35 la sută (a se vedea Figura 7). Această piață este, de asemenea, condusă de gustul consumatorilor și de considerente de sănătate.

Cel mai mare segment de produs al acestei piețe este chipsurile de cartofi (30 la sută din veniturile industriei), urmate de chipsurile tortilla (20 la sută) și nuci în vrac (10 la sută). Restul pieței este compus din nuci conservate, chipsuri de porumb, unt de arahide, floricele de porumb și covrigei tari. Se estimează că 99% din toate gospodăriile americane au gustări sărate, iar gospodăria medie cheltuiește aproximativ 80 de dolari anual pentru 32 de lire sterline din aceste produse.

Companiile din această industrie trebuie să concureze între ele prin publicitate extinsă, promovări ale produselor și inovare a produselor. Pe măsură ce gusturile consumatorilor s-au schimbat, am văzut introducerea produselor cu mai puțină sare, sare de mare, coapte, fără grăsimi trans, din legume, low carb, organice, calde, dulci, negru, verde și cu chili sau brânză adăugată. Unele dintre noile produse sunt concepute pentru a concura pe gust: altele sunt concepute pentru a reflecta o preocupare specială a consumatorilor, cum ar fi obezitatea sau hipertensiunea arterială.

Industrie: Cereale pentru micul dejun

Piața globală a alimentelor pentru micul dejun este compusă din mai mult decât cereale: include și pâine, produse de patiserie, batoane pentru micul dejun și tartine. Pâinea este de departe cel mai mare segment al acestei piețe, urmată de produse de patiserie și apoi de cereale. Cu toate acestea, creșterea pentru pâine este scăzută, la 1,6 la sută, cu produse de patiserie la 3,5 la sută și cereale la 2,6 la sută. Cea mai mare creștere a alimentelor pentru micul dejun pare să fie în barurile de mic dejun, iar cea mai rapidă creștere regională este piața din Asia-Pacific. Cele mai mari piețe continuă să fie Europa și America, dar ambele sunt mature, cu rate scăzute de creștere.

PepsiCo se află în principal pe piața cerealelor pentru micul dejun din SUA, divizia Quaker generând aproximativ 4% din veniturile totale, în scădere față de 5% în 2007 și 2006. Această piață este o piață foarte concentrată de 9 miliarde de dolari, primele patru companii reprezentând 80% din piață. Principalii concurenți de pe această piață sunt Kellogg și General Mills. Cererea este determinată de criteriile demografice ale consumatorilor (vârsta și stilul de viață) și de considerente de sănătate, deoarece o viață rapidă și preocupările legate de sănătate ne modelează percepțiile despre prima masă a zilei. Cerealele gata de consum cuprind aproximativ 90% din veniturile totale ale industriei.

EXHIBITUL 8 Coca-Cola

Declarație anuală de venit pe doi ani

(toate numerele în milioane)	31.12.08	31.12.07
Vânzări	31.944,00	28.857,00
Costul mărfurilor vândute	10.146,00	9.229,00
Amortizare, epuizare și amortizare	1.228,00	1.163,00
Venitul Brut	20.570,00	18.465,00
Cheltuieli de vânzare, generale și de	11.774,00	10.945,00
Cheltuieli totale de exploatare	23.266,00	21.337,00
Venitul din exploatare	8.678,00	7.520,00
Venituri din dobânzi nefuncționale	333,00	236,00

Câștiguri înainte de dobânzi și impozite	8.751,00	7.661,00
Cheltuieli cu dobânzile la datorie	438,00	456,00
Venit înainte de impozitare	8.313,00	7.205,00
Impozite pe venit	1.632,00	1.892,00
Câștiguri din dobânzile de capitaluri proprii	- 874,00	668,00
Venitul net disponibil pentru comun	5.807,00	5.981,00

Sursa: Thompson Banker (2008).

Concurenţă

Coca cola

Coca-Cola, marca cunoscută în întreaga lume, este cel mai mare producător și distribuitor de cola neagră din lume și, ca atare, este principalul concurent al PepsiCo. Cu venituri nete de 31,944 miliarde de dolari și profituri nete de 5,807 miliarde de dolari în 2008, așa cum se vede în Figura 8, Compania Coca Cola continuă să se extindă chiar și în crizele monetare actuale. Datele financiare pentru Coca-Cola arată o poziție de numerar puternică de 4,979 miliarde de dolari și o datorie pe termen lung de doar 2,781 miliarde de dolari. De asemenea, Coca-Cola a investit în achiziționarea de îmbuteliatori și eficientizarea operațiunilor sale.

„Mai degrabă, întregul nostru sistem Coca-Cola se concentrează pe ceea ce contează esențial pentru afacerea noastră: investiția în mărcile noastre, îmbunătățirea comunicării noastre către clienții care ne vând băuturile și consumatorii care ne invită în viața lor în fiecare zi; și eficientizarea operațiunilor noastre" (Scrisoarea Președintelui, *Raport anual 2008).* Coca-Cola pare să urmeze o strategie foarte concentrată, concentrându-se aproape exclusiv pe băuturile nealcoolice cu tendință mică, dacă este deloc, de diversificare. Această strategie este îmbunătățită de publicitate extinsă (cheltuială de 3 miliarde de dolari în 2008) prin intermediul rețelei de îmbuteliere și distribuție și către consumatorul final. În plus, pe măsură ce cererea de cola neagră a scăzut, Coca-Cola a continuat să își consolideze sucul, ceaiul și cafeaua gata de băut, apă și băuturile sportive, împreună cu introducerea Truvia ca îndulcitor.

Coca-Cola generează cea mai mare parte a veniturilor operaționale în afara Statelor Unite, vânzările internaționale de concentrat reprezentând 77% și vânzările în SUA 23%. Coca-Cola este un concurent puternic și binecunoscut și a cheltuit, pe lângă publicitate, 4,4 miliarde de dolari în promovare către îmbuteliatori și revânzători în 2008. Această sumă de cheltuieli pentru promovare și publicitate a dus la creșterea volumului în Eurasia cu 7%, Europa cu 3%, America Latină cu 8% și Pacificul cu 8%. Cu toate acestea, în America de Nord, creșterea volumului pieței a scăzut cu 1%. Aceasta urmează tendințele globale ale unei piețe mature și în declin din America de Nord, cu creștere în alte părți ale lumii.

Publicitatea pentru Coca-Cola este similară cu Pepsi, prin aceea că se bazează, de asemenea, în mare măsură pe sloganuri scurte, cântece și aprobări ale celebrităților. Din 1886, Coca-Cola a avut succes cu sloganuri precum „Delicious and Refreshing" (1904), „The Pause That Refreshes" (1929), „Things Go Better With Coke" (1963), „It's the Real Thing" (unul dintre cele mai de succes: 1969), „Have a Smile" (1979) și „Have a Coke" (1979) (2001), iar în prezent „Open Happiness" (2009).

Coca-Cola va continua să se concentreze pe afacerea cu cola, dar își va extinde vânzările de apă și sucuri și va continua creșterea pe piețele internaționale. Cu toate acestea, piața nord-americană generează 25,7 la sută din venituri, iar Coca-Cola va continua să cheltuiască masiv pentru promovare și publicitate pe această piață. Interesant este că achizițiile recente ale Coca-Cola de instalații de îmbuteliere reprezintă 27% din venituri. Europa este a doua cea mai mare piata; contribuie cu 15% la venituri și ar trebui, de asemenea, să aibă o activitate promoțională continuă.

Kraft

Kraft Foods este în prezent în proces de reinventare prin restructurarea organizației în două divizii majore, America de Nord și Internațional. Divizia nord-americană este compusă din băuturi, brânză și servicii alimentare, carne convenabilă, produse alimentare și gustări și cereale. Divizia internațională este formată din Uniunea Europeană și Piețe în curs de dezvoltare. În plus, au adus noi conducere de top și șase noi directori independenți. Aceste schimbări sunt menite să consolideze poziția Kraft pe piețele extrem de competitive și dinamice pe care operează în prezent.

Datele financiare Kraft din Figura 9 pentru 2008 arată o creștere cu 13,32% a veniturilor nete față de 2007, până la

42,201 miliarde USD. Această creștere este o continuare a creșterii în creștere din 2007. Creșterea din 2004 până în 2006 a fost relativ stagnată, cu rate de creștere de 3,76 la sută, 6,02 la sută și, respectiv, 0,71 la sută. Noile strategii ale Kraft par să dea roade cu venituri crescute și o posibilă creștere viitoare.

Divizia de gustări și cereale din America de Nord a produs venituri de 5,025 miliarde dolari în 2008, o creștere de 3% față de veniturile din 2007 de 4,879 miliarde dolari. Produsele acestei divizii includ Oreo, Chips Ahoy!, Newtons, Nilla, Nutter Butter și SnackWell's

EXHIBITUL 9 Kraft

Declarație anuală de venit pe doi ani

(toate numerele în milioane)	31.12.08	31.12.07
Vânzări	**42.201,00 USD**	**37.241,00**
Costul mărfurilor vândute	27.185,00	23.711,00
Amortizare, epuizare & Amortizare	986,00	886,00
Venitul Brut	14.030,00	12.644,00
Cheltuieli de vânzare, generale și de	8.992,00	7.749,00
Cheltuieli totale de exploatare	37.163,00	32.346,00
Venitul din exploatare	5.038,00	4.895,00
Venituri din dobânzi nefuncționale	0,00	20.00
Câștiguri înainte de dobânzi și impozite	3.849,00	4.351,00
Cheltuieli cu dobânzile la datorie	1.272,00	624,00
Venit înainte de impozitare	2.577,00	3.727,00
Impozite pe venit	728,00	1.137,00
Interes minoritar	0,00	0,00
Câștiguri din dobânzile de capitaluri proprii	0,00	0,00
Venitul net înainte de elemente extraordinare și operațiuni pe disc	1.849,00	2.590,00
Obiecte extraordinare și câștig (pierdere) vânzare de active	1.052,00	0,00
Venitul net înainte de dividendele preferate	2.901,00	2.590,00
Cerințe privind dividendele preferate	0,00	0,00
Venitul net disponibil pentru comun	1.849,00	2.590,00

Sursa: Thompson Banker (2008).

cookie-uri; Ritz, Premium, Triscuit, Wheat Thins, Cheese Nips, Honey Maid Grahams, Teddy Grahams și Kraft macaroane și biscuiți cu brânză; Pachete Nabisco 100 de calorii; South Beach Living (sub licență) biscuiți, prăjituri și snack-baruri; Plantatoare de nuci și amestecuri de trasee; Gustări Handi-Snacks cu două compartimente; Granola Back to Nature, fursecuri, biscuiți, nuci și amestecuri de fructe și nuci; și echilibrează nutriția și batoanele energetice.

Pe măsură ce Kraft continuă să se îmbunătățească în următorii ani, ar trebui să devină un concurent mai puternic în toate diviziile. Cu toate acestea, cu o datorie pe termen lung de 18,5 miliarde de dolari (LTD la capitaluri proprii de 83,73 la sută), acoperirea datoriilor ar putea încetini progresul.

Direcția viitoare

Pepsi și Coca-Cola au luptat războaiele cu cola de zeci de ani, iar Coca-Cola a învins-o în general pe Pepsi pentru cota de piață. Cu toate acestea, astăzi vedem că PepsiCo este o companie mai mare și mai diversificată decât Coca-Cola, cu numeroase oportunități și direcții de creștere. Deși piața de cola la nivel național poate fi oarecum stagnată, piețele internaționale de cola și gustări continuă să crească. În unele țări, acestea au crescut în cifre de două cifre.

În plus, PepsiCo a continuat să se extindă în alimente noncola care par să sporească oportunitățile de sinergie între cola și gustări sărate, apă și băuturi pentru sport, micul dejun și sucuri. Aceste combinații și promoții permit îmbutelierilor de la PepsiCo o capacitate îmbunătățită de a câștiga spațiu pe raft. Cu toate acestea, proliferarea produselor pentru anumite segmente de piață (ușoare, fără zahăr, fără cofeină etc.) și utilizarea din ce în ce mai mare a mărcilor de casă de către retaileri vor continua să forțeze PepsiCo să inoveze produse noi și, în același timp, să reevalueze ofertele actuale de produse.

PepsiCo a cheltuit 650.000 de dolari în al doilea trimestru al anului 2009 pentru a face lobby pe zahăr, siguranța alimentelor, etichetarea alimentelor, reforma brevetelor, energie, taxe și alte probleme. Pe lângă Congres, PepsiCo a făcut lobby Departamentul Agricultură, Biroul Executiv al Președintelui și alte entități, conform unui raport depus pe 20 iulie 2009, la biroul grefierului Camerei Reprezentanților din Washington, DC.

La sfârșitul anului 2009, PepsiCo a achiziționat Amacoco Nordeste Ltda și Amacoco Sudeste Ltda, cei mai mari producători din Brazilia de băuturi ambalate cu apă de cocos. PepsiCo își extinde prezența în cea mai mare națiune din America de Sud. Aceste companii braziliene produc băuturile Kero Coco și Trop Coco.

Tot la sfârșitul anului 2009, PepsiCo a achiziționat și a combinat cei mai mari îmbuteliatori independenți ai săi pentru 7,8 miliarde de dolari - PepsiAmericas și Pepsi Bottling Group. Această strategie de integrare anticipată a fost o inițiativă majoră a PepsiCo de mai multe luni.

Dezvoltați un plan strategic clar pe trei ani pentru PepsiCo.

Note de final

1. J. Slater, „Coke, Pepsi Fight Product Contamination Charges in India” *Wall Street Journal* (15 august 2003): B1.

Pfizer, Inc. — 2009

Vijaya Narapareddy
Universitatea din Denver

PFE

www.pfizer.com

Pe 9 mai 2009, producătorul japonez de produse farmaceutice Eisai a amenințat Pfizer că își va înceta parteneriatul de lungă durată la știrea despre propunerea de achiziție de către Pfizer a Wyeth. Aventura lui Eisai cu Pfizer datează de la mijlocul anilor 1990, când Pfizer a intrat într-o alianță pentru a vinde Aricept de la Eisai, cel mai important medicament din lume pentru tratamentul bolii Alzheimer. Cu sediul central în New York City, Pfizer a generat aproximativ 482 de milioane de dolari în 2008 din vânzarea Aricept, o creștere cu 20% față de 2007, așa cum se arată în Anexa 1. Pfizer promite că va riposta, susținând că Eisai nu are niciun temei legal pentru încetarea alianței lor.

Pfizer se angajează în descoperirea, dezvoltarea, fabricarea și comercializarea - medicamentelor eliberate pe bază de prescripție medicală pentru oameni și animale din întreaga lume. Unele dintre medicamentele sale bine-cunoscute sunt Lipitor, Viagra, Lyrica, Zeldox și Aricept utilizate pentru oameni, precum și Draxxin pentru bovine.

Achiziția Wyeth

Achiziția propusă de Pfizer a Wyeth, o companie cu sediul în Madison, New Jersey, pentru o achiziție în numerar și acțiuni de 68 de miliarde de dolari, ar permite Pfizer să-și diversifice oferta de produse și să facă incursiuni suplimentare pe piețele emergente. Anexa 2 oferă detalii despre beneficiile achiziției propuse de Wyeth.

Segmentele de afaceri ale Pfizer

Pfizer operează din trei segmente de afaceri, Farmaceutice, Sănătate Animală și un al treilea care conține „Corporate & Other". Afacerea Farmaceutică oferă produse de sănătate umană pentru tratamentul bolilor cardiovasculare, tulburărilor sistemului nervos central, artritei și durerii, bolilor infecțioase și respiratorii, afecțiunilor urogenitale, cancerului, bolilor oculare, tulburărilor endocrine și alergiilor, printre altele. Pfizer este bine cunoscut pentru medicamentele eliberate pe bază de rețetă și pentru numeroasele produse medicale fără prescripție medicală pe care le oferă. Automedicamentele fără prescripție medicală variază de la îngrijirea orală, sănătatea căilor respiratorii superioare la dependența de tutun, îngrijirea pielii și a ochilor și creșterea părului. Divizia de Sănătate Animală oferă medicamente pentru animale și animale de companie. Compania produce, de asemenea, capsule de gelatină goale și se angajează în producerea de produse farmaceutice/chimice contractuale și în vrac, pe care le clasifică în „Afaceri corporative/alte".

Veniturile companiei pe segmente sunt prezentate în Anexa 3 și dezvăluie că afacerea cu produse farmaceutice domină portofoliul cu peste 90 la sută din veniturile generate în fiecare an, în timp ce divizia de sănătate animală reprezintă doar 5 la sută în fiecare an. Segmentul „Corporate/altele" este cel mai mic dintre toate, cu mai puțin de 3% din vânzările totale.

Operațiuni globale

Operațiunile internaționale ale Pfizer au contribuit cu 27,9 miliarde USD în venituri în 2008, spre deosebire de cele 20,4 miliarde USD generate în Statele Unite. Figura 4 oferă statistici detaliate ale veniturilor pe segmente de afaceri și regiune geografică. Această expoziție indică faptul că scăderile cu două cifre ale vânzărilor de produse farmaceutice din

SUA au fost compensate de creșterea de două cifre a vânzărilor internaționale.

ANEXA 1 Venituri pe produse cheie (milioane USD)

PRODUS MODIFICARE	INDICAȚII PRIMARARE	AN ÎNCHEIAT DECEMBRIE 31			%	
		2008	2007	2006	08/07	07/06
Boli cardiovasculare și metabolice:						
Lipitor	Reducerea colesterolului LDL	**12.401 USD**	12.675 USD	12.886 USD	(2)	(2)
Norvasc	Hipertensiune arterială	**2.244**	3.001	4.866	(25)	(38)
Chantix/Champix	Un ajutor pentru renunțarea la	**846**	883	101	(4)	773
Caduet	Reducerea colesterolului LDL și a hipertensiunii arteriale	**589**	568	370	4	54
Cardura	Hipertensiune/Hiperplazie benignă de prostată	**499**	506	538	(1)	(6)
Tulburări ale sistemului nervos central:						
Lyrica	Epilepsie, nevralgie post-herpetică și fibromialgie neuropatie periferică diabetică	**2.573**	1.829	1.156	41	58
Geodon/Zeldox	Schizofrenie și episoade maniacale acute sau mixte asociate cu tulburarea bipolară	**1.007**	854	758	18	13
Zoloft	Depresie și anumite tulburări de anxietate	**539**	531	2.110	2	(75)
Aricept(a)	boala Alzheimer	**482**	401	358	20	12
Neurontin	Epilepsie și nevralgie post-herpetică	**387**	431	496	(10)	(13)
Xanax/Xanax XR	Tulburări de anxietate/panică	**350**	325	316	8	3
Relpax	Dureri de cap migrenoase	**321**	315	286	2	10
Artrita si durere:						
Celebrex	Dureri de artrită și inflamații, dureri acute	**2.489**	2.290	2.039	9	12
Boli infectioase si respiratorii:						
Zyvox	Infecții bacteriene	**1.115**	944	782	18	21
Vfend	Infecții fungice	**743**	632	515	18	23
Zitromax/Zmax	Infecții bacteriene	**429**	438	638	(2)	(31)
Diflucan	Infecții fungice	**373**	415	435	(10)	(5)
Urologie:						
Viagra	Disfuncția erectilă	**1.934**	1.764	1.657	10	6
Detrol/Detrol LA	Vezica hiperactivă	**1.214**	1.190	1.100	2	8
Oncologie:						
Sutent	Renal avansat și/sau metastatic carcinom celular (mRCC) și tumori stromale gastrointestinale refractare (GIST)	**847**	581	219	46	166
Camptosar	Cancer colorectal metastatic	**563**	969	903	(42)	7
Aromasin	Cancer mamar	**465**	401	320	16	25
Oftalmologie:						
Xalatan	Glaucom și hipertensiune oculară	**1.745**	1.604	1.453	9	10
Tulburări endocrine:						
Genotropina	Înlocuirea hormonului de creștere uman	**898**	843	795	6	6

a continuat

ANEXA 1 Venituri pe produse cheie (milioane USD)—continuare

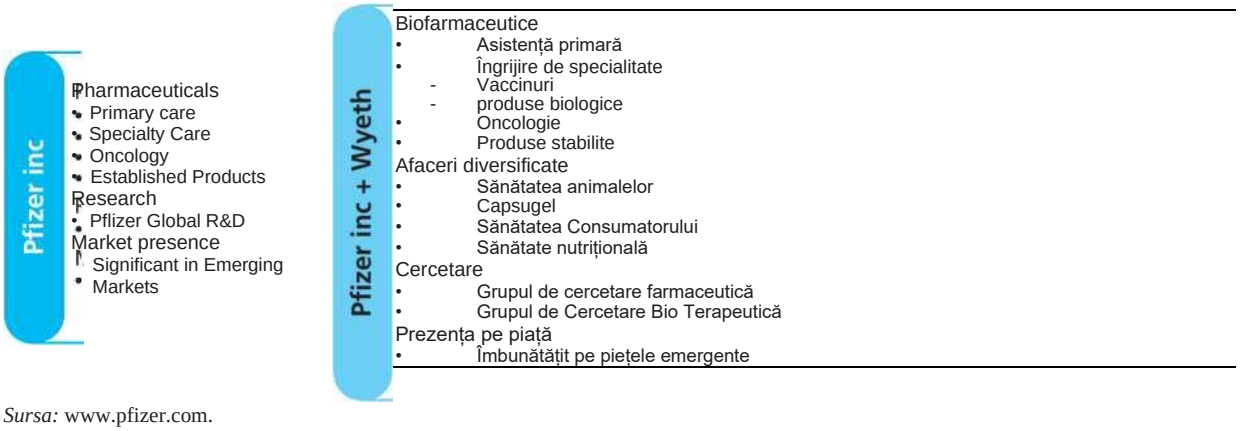
PRODUS	INDICAȚII PRIMARARE	AN ÎNCHEIAT LA 31 DECEMBRIE			% SCHIMBARE	
		2008	2007	2006	08/07	07/06
Toate celelalte:						
Zyrtec/Zyrtec D	Alergii	**129**	1.541	1.569	(92)	(2)
Veniturile Alianței	Boala Alzheimer (Aricept), degenerescenta maculara neovasculara (umeda) legata de varsta (Macugen), boala Parkinson (Mirapex), hipertensiune arteriala (Exforge si Olmetec), scleroza multipla (Rebif) si boala pulmonara obstructiva cronica (Spiriva)	**2.251**	1.789	1.374	26	30

(a) Reprezintă vânzări directe în baza acordului de licență cu Eisai Co., Ltd. Anumite sume și procente pot reflecta ajustări de rotunjire.

Sursa: Formularul 10k din 2008 al Pfizer .

ANEXA 2 Beneficiile propuse pentru fuziunea Wyeth pentru Pfizer

Wyeth **diversifică oferta** și **extinde prezența** în EMS



Sursa: www.pfizer.com.

ANEXA 3 Venituri totale pe segmente de activitate

	2008	2007	2006
Produse farmaceutice	91,5%	91,8%	93,2%
Sănătatea animalelor	5,8%	5,4%	4,8%
Corporate Altele	2,7%	2,8%	2,0%
TOTAL VENITURI	100,0%	100,0%	100,0%

Sursa: Raport anual Pfizer (2008).

Operarea unei afaceri globale este asociată cu provocări complexe. Pe lângă mediile de reglementare multiple și diverse cu care trebuie să se confrunte, companiile globale precum Pfizer sunt supuse unor modificări neașteptate ale veniturilor și profiturilor rezultate din fluctuațiile valutare imprevizibile. Declarația de venit Pfizer este prezentată în Figura 5. Rețineți că vânzările Pfizer în 2006, 2007 și 2008 au fost de aproximativ 48,37 miliarde USD, 48,42 miliarde USD și 48,3 miliarde USD, respectiv . În aceeași perioadă, venitul net al Pfizer a fost de 19,34 miliarde USD, 8,14 miliarde USD și, respectiv, 8,10 miliarde USD. Rețineți că cheltuielile Pfizer pentru cercetare și dezvoltare au crescut cu 7,6 miliarde dolari în 2006 la 7,9 miliarde dolari în 2008, în timp ce cheltuielile de vânzare, generale și administrative (SG&A) au scăzut de la 15,59 miliarde dolari în 2006 la 14,54 miliarde dolari în 2008.

ANEXA 4 Venituri pe afaceri și segmente geografice

(În milioane de dolari)	NE			INTERNAŢIONAL		
Anul încheiat la 31 decembrie	2008	2007	2006	2008	2007	2006
Produse farmaceutice	18.851 USD	21.548 USD	24.503 USD	25.323	22.876 USD	20.580 USD
Sănătatea animalelor	1.168	1.132	1.032	1.657	1.507	1.279
Corporativ/Altele	416	473	287	881	882	690
TOTAL	**20.435 USD**	**23.153 USD**	**25.822 USD**	**27.861**	**25.265 USD**	**22.549 USD**

MODIFICĂRI PROCENTALE ANUALE

	TOTALE GLOBALE		NE		INTERNAŢIONAL	
% SCHIMBARE	2008/07	2007/06	2008/07	2007/06	2008/07	2007/06
Produse	(1)	(1)	(13)	(12)	11	11
Sănătatea animalelor	7	14	3	10	10	18
Corporativ/Altele	—	—	(12)	(10)	10	12

Sursa: Raport anual Pfizer (2008).

ANEXA 5 Declarația de venit a Pfizer (în mii)

PERIOADA FINALA	31-dec-08	31-dec-07	31-dec-06
Venitul total	**48.296.000 USD**	**48.418.000**	**48.371.000**
Costul veniturilor	8.112.000	11.239.000	7.640.000
Profit Brut	**40.184.000**	**37.179.000**	**40.731.000**
Cheltuieli de exploatare			
Cercetare Dezvoltare	7.945.000	8.089.000	7.599.000
Vand General si Administrativ	14.537.000	15.626.000	15.589.000
Nerecurente	3.308.000	2.817.000	2.158.000
Alţii	2.668.000	3.128.000	3.261.000
Cheltuieli totale de exploatare	28.458.000	29.660.000	28.607.000
Venit sau pierdere din exploatare	**11.726.000**	**7.519.000**	**12.124.000**
Venituri din operațiuni continue			
Total Alte Venituri/Cheltuieli Net	(1.516.000)	2.156.000	1.392.000
Câștigurile înainte de dobânzi și impozite	10.210.000	9.675.000	13.516.000
Cheltuiala cu dobanda	516.000	397.000	488.000
Venit înainte de impozitare	9.694.000	9.278.000	13.028.000
Cheltuiala cu impozitul pe venit	1.645.000	1.023.000	1.992.000
Interes minoritar	(23.000)	(42.000)	(12.000)
Venitul net din operațiuni continue	8.026.000	8.213.000	11.024.000
Evenimente nerecurente			
Operațiuni întrerupte	78.000	(69.000)	8.313.000
Obiecte extraordinare	—	—	—
Efectul modificărilor contabile	—	—	—
Alte articole	—	—	—
Venitul net	**8.104.000**	**8.144.000**	**19.337.000**
Stoc preferat și alte ajustări	—	—	—
Venitul net aplicabil acțiunilor ordinare	**8.104.000 USD**	**8.144.000 USD**	**19.337.000 USD**

Sursa: Formularul 10k din 2008 al Pfizer .

Bilanțul consolidat al Pfizer din Figura 6 arată că activele totale au scăzut de la 114,84 miliarde dolari în 2006 la 111,15 miliarde dolari în 2008, iar pasivele totale au crescut de la 43,48 miliarde dolari în 2006 la 53,59 miliarde dolari în 2004. de la 71,36 miliarde USD în 2006 la 57,56 miliarde USD în 2008.

Concurenţă

Pfizer se confruntă cu o concurență ridicată în toate segmentele sale de afaceri datorită prezenței multor jucători , mari și mici, în industrie. Bayer AG, Merck & Co. și Novartis AG sunt concurenții direcți ai Pfizer în industria farmaceutică. Dintre cei patru mari jucători din industria farmaceutică, Pfizer și Merck sunt companii americane, Bayer este germană, iar Novartis este elvețian. O comparație a indicatorilor cheie incluși în Expoziția 7 arată că Pfizer este în fruntea grupului, Novartis fiind foarte aproape în urmă.

Cu o capitalizare de piață de 97,13 miliarde USD, Pfizer este cea mai mare companie din acest grup strategic. Are 80.250 de angajați, al doilea după Novartis, dar este lider în venituri (47,32 miliarde dolari), marje brute (85,86 la sută), marje operaționale (36,13 la sută) și venit net de 7,96 miliarde dolari. Cu toate acestea, rețineți că Pfizer are cel mai scăzut câștig pe acțiune (1,23 USD) și raportul preț-câștig (P/E) dintre concurenții săi direcți.

Riscuri potențiale

Achiziția Wyeth este plină de riscuri potențiale. În primul rând, există câteva obstacole de reglementare de depășit nu numai de la autoritățile de reglementare din Statele Unite, ci și de peste mări. Unele dintre aceste aprobări includ expirarea sau încetarea perioadei de așteptare în temeiul Legii Hart-Scott-Rodino, o decizie care urmează să fie emisă de Comisia Europeană în temeiul Regulamentului CE privind fuziunile prin care se declară că fuziunea propusă este compatibilă cu Piața Comună și aprobarea achiziției propuse în temeiul Legii antimonopol din China și de către autoritățile de reglementare din Canada și Australia.

Achiziția ar crește, de asemenea, datoria Pfizer, deoarece aceasta urmează să își asume datorii de aproximativ 22,5 miliarde de dolari, în plus față de asumarea datoriilor lui Wyeth. Deservirea acestei datorii suplimentare este o mișcare riscantă pentru Pfizer, care a înregistrat o scădere a veniturilor de la 48,42 miliarde USD în 2007 la 48,3 miliarde USD în 2008.

Presupunând că acordul de fuziune merge mai departe fără grevări, Pfizer își va asuma toate responsabilitățile pentru litigiile în curs cu care se confruntă Wyeth. La fel ca și alte companii din industrie , Wyeth se confruntă în prezent cu diverse procese și pretenții legate de brevete, răspundere pentru produse, consumatori, comerț, valori mobiliare, legi de mediu și fiscale și investigații guvernamentale. Rezultatele acestor cereri în așteptare pot suprasolicita Pfizer și pot atenua beneficiile potențiale din achiziția Wyeth.

Pfizer se confruntă, de asemenea, cu litigii în mai multe instanțe din întreaga lume. De exemplu, Pfizer se află într-o luptă controversată într-un tribunal din Jamaica pentru a-și proteja medicamentul brevetat amlodipina (Norvasc) utilizat pentru tratarea tensiunii arteriale crescute pentru a evita complicațiile insuficienței cardiace congestive severe, accident vascular cerebral, insuficiență renală și alte complicații vasculare datorate hipertensiunii arteriale . Compania contestă decizia instanței din Jamaica conform căreia brevetul Pfizer asupra medicamentului său a expirat în Jamaica, așa cum a expirat în alte țări.

Acasă, Pfizer a cheltuit aproximativ 900 de milioane de dolari în iunie 2008 pentru a soluționa procesele de acțiune colectivă în curs de fraudă a consumatorilor din SUA și cererile de vătămare corporală care implică Celebrex și Bextra. Câteva dintre produsele cheie ale Pfizer sunt programate să expire în viitorul apropiat, după cum se indică în Anexa 8.

Focusul Pfizer pe piețele emergente

După cum se arată în Expoziția 9, Pfizer este hotărâtă să devină principala companie biofarmaceutică pe piețele emergente prin parteneriate îndrăznețe și inovatoare.

Pe lângă parteneriatele tradiționale, alianțele, fuziunile și achizițiile, Pfizer a colaborat recent cu fundații de talie mondială și organizații nonprofit precum Fundația Grammeen din Bangladesh, al cărei fondator este Mohammad Yunus, laureatul Premiului Nobel pentru Pace în 2006 pentru eforturile sale de a reduce sărăcia prin microfinanțare . Pfizer a intrat recent într-un parteneriat cu Grammeen Health, o filială a Grammeen Foundation, pentru a aduce modele durabile de asistență medicală care să abordeze

ANEXA 6 Bilanțul Pfizer

(toate numerele în mii)

PERIOADA FINALA	31-dec-08	31-dec-07	31-dec-06
Active			
Active circulante			
Numerar și echivalente de numerar	2.122.000	3.406.000	1.827.000
Investiții pe termen scurt	22.433.000	22.686.000	26.400.000
Creante nete	13.992.000	9.843.000	9.392.000
Inventar	4.529.000	5.416.000	6.111.000
Alte active circulante	—	5.498.000	3.219.000
Total active circulante	**43.076.000**	**46.849.000**	**46.949.000**
Investiții pe termen lung	11.478.000	4.856.000	3.892.000
Imobiliare și echipamente	13.287.000	15.734.000	16.632.000
bunăvoință	21.464.000	21.382.000	20.876.000
Active necorporale	17.721.000	20.498.000	24.350.000
Amortizare acumulată	—	—	—
Alte Active	4.122.000	1.844.000	2.138.000
Taxe amânate pentru active pe termen lung	—	4.105.000	—
Active totale	**111.148.000**	**115.268.000**	**114.837.000**
Datorii			
Datorii curente			
Creanţe	6.233.000	7.787.000	12.443.000
Datorie pe termen scurt/curente pe	9.320.000	5.825.000	2.434.000
Alte datorii curente	11.456.000	8.223.000	6.512.000
Total datorii curente	**27.009.000**	**21.835.000**	**21.389.000**
Datorie pe termen lung	14.531.000	7.314.000	5.546.000
Alte datorii	8.909.000	13.299.000	8.529.000
Cheltuieli de răspundere pe termen lung	2.959.000	7.696.000	8.015.000
Interes minoritar	184.000	114.000	—
Bunăvoință negativă	—	—	—
Total datorii	**53.592.000**	**50.258.000**	**43.479.000**
Capitaluri proprii			
Diverse Opțiuni pe acțiuni	—	—	—
Acțiuni preferate rambursabile	—	—	—
Stoc preferat	73.000	93.000	141.000
Stoc comun	443.000	442.000	441.000
Venituri reținute	49.142.000	49.660.000	49.669.000
Stoc de trezorerie	(57.391.000)	(56.847.000)	(46.740.000)
Surplus de capital	70.283.000	69.913.000	69.104.000
Alte capitaluri proprii	(4.994.000)	1.749.000	(1.257.000)
Total capitaluri proprii	**57.556.000**	**65.010.000**	**71.358.000**
Total pasive și SE	**111.148.000**	**115.268.000**	**114.837.000**

ANEXA 7 Prezentare generală a concurenților direcți

	Pfizer	Merck	Novartis	Industrie
Capitalizarea pieței	97,13B	52,31B	86,79B	73,99
Angajatii	80.250	54.100	98.000	335
Venituri	47,32B	23.41B	42,29B	253,49 M
Marja brută	85,86%	76,03%	73,10%	71,00%
Operat. Marjele	36,13%	25,53%	21,60%	5,89%
Venitul net	7,96B	5,93B	7,79B	N / A
EPS	1.193	2.785	3.43	N / A

Sursa: Formularul companiei *10k* Rapoarte.

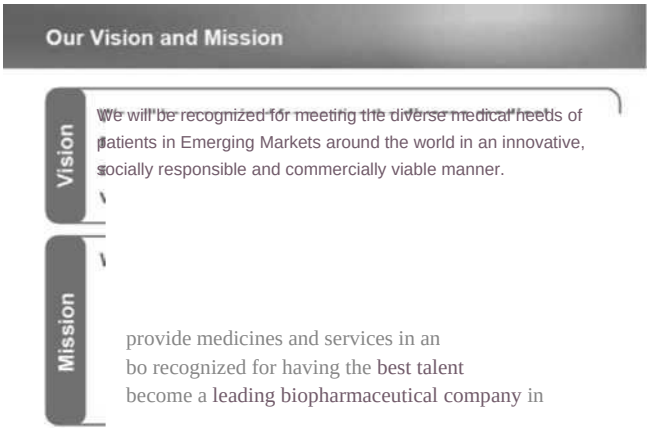
ANEXA 8 Informații privind expirarea brevetului de produs Pfizer

Medicament	Anul de expirare a brevetului de produs de bază din SUA
Aricept	2010
Lipitor	2010
Xalatan	2011
Geodon	2012
Viagra	2012
Detrol	2012
Celebrex	2014
Zyvox	2015
Lyrica	2018
Chantix	2020
Selzentry	2021
Sutent	2021

Sursa: Formularul SEC *10K*, 27 februarie 2009.

EXHIBITUL 9 Misiunea și viziunea Pfizer pe piețele emergente

Vom...


Our Vision and Mission
Vision
We will be recognized for meeting the diverse medical needs of patients in Emerging Markets around the world in an innovative, socially responsible and commercially viable manner.
Mission
provide medicines and services in an
bo recognized for having the best talent
become a leading biopharmaceutical company in

Source: www.pfizer.com.

Dezvoltați parteneriate îndrăznețe și inovatoare pentru a ajunge la pacienți pe care nu i-am atins niciodată înainte, nevoile a 4 miliarde de oameni din întreaga lume, cu venituri de mai puțin de 3.000 USD pe an. Un alt

parteneriat inovator implică Pfizer și PlaNet Finance, care examinează modalități prin care accesul la îngrijirea sănătății poate fi extins în China.

Vești bune

În mai 2009, Pfizer a anunțat că va oferi peste 70 dintre medicamentele sale cele mai prescrise, inclusiv Lipitor și Viagra, timp de până la un an persoanelor care și-au pierdut locul de muncă în calendarul 2009 și au luat medicamentul de trei luni sau mai mult. „Toată lumea cunoaște acum un vecin, o rudă care și-a pierdut locul de muncă și își pierde asigurarea. Oamenii sunt cu siguranță rănit acolo", a declarat Dr. Jorge Puente, șeful Pfizer de produse farmaceutice în afara Statelor Unite și Europei, pentru Associated Press într-un interviu exclusiv. „Scopul nostru este să ajutăm oamenii să depășească acest punct."

Cele peste 70 de medicamente incluse în noul program Pfizer includ mai multe medicamente pentru diabet, precum și unii dintre cei mai buni producători de bani ai Pfizer, de la Lipitor, care luptă împotriva colesterolului, până la analgezicul Celebrex. De asemenea, sunt incluse tratamentul pentru fibromialgie Lyrica și, de asemenea, Viagra, utilizat pentru disfuncția erectilă masculină. Noul program Pfizer include unele antibiotice, antidepresive, medicamente pentru inimă, contraceptive și produse pentru renunțarea la fumat. Versiuni generice mai ieftine sunt disponibile pentru majoritatea medicamentelor. Noul program va ajuta probabil să împiedice pacienții să treacă la mărci sau medicamente generice mai ieftine în perioada cea mai gravă a recesiunii și ar putea ajuta la menținerea celor care iau Lipitor, cel mai vândut, care va începe să concureze cu versiunile generice în 2010. Mulți analiști susțin că oferta este o mișcare de marketing genială care va genera publicitate la costuri reduse, va construi inventarul și va fideliza consumatorii.

Vești proaste

În septembrie 2009, Pfizer a fost de acord să plătească un record de 2,3 miliarde de dolari pentru a soluționa acuzațiile civile și penale pentru comercializarea medicamentului său rechemat pentru artrită Bextra și a altor trei medicamente. Acuzațiile au implicat reprezentanți ai Pfizer care promovau medicamente pentru afecțiuni pentru care nu fuseseră aprobate și le-au oferit medicilor scăderi pentru a-i încuraja să prescrie medicamentele . Acesta este cel mai mare astfel de acord din Statele Unite pentru reclamații de promovare a medicamentelor off-label, depășind suma de 1,42 miliarde USD pe care Eli Lilly (LLY) a acceptat să plătească la începutul anului 2009 pentru vânzările off-label ale medicamentului său Zyprexa pentru schizofrenie. Mai mult, pedeapsa penală de 1,3 miliarde de dolari aferentă doar Bextra este „cea mai mare amendă penală impusă vreodată în Statele Unite pentru orice problemă", potrivit Departamentului de Justiție al SUA. Așezarea implică, de asemenea, pilula pentru controlul durerii Lyrica, tratamentul schizofreniei Geodon și medicamentul antiinfecțios Zyvox, precum și alte nouă medicamente.

Cel mai mare producător de medicamente din lume, Pfizer a cheltuit aproape 5,6 milioane de dolari făcând lobby în fața guvernului SUA în al doilea trimestru al anului 2009 pentru reforma în domeniul sănătății, cheltuielile guvernamentale pentru medicamente și probleme de brevete și comerț, potrivit unui raport recent. Pfizer aproape și-a dublat cheltuielile de lobby față de cele 3,1 milioane de dolari din perioada cu un an în urmă. Compania a făcut lobby asupra legislației cu privire la numeroase prevederi de reformă a sănătății, inclusiv asigurări de sănătate, tehnologia informației, rețete electronice, prețul medicamentelor, permițând versiuni generice ale medicamentelor biologice scumpe și solicitând cercetări care să compare eficacitatea medicamentelor și a altor tipuri de tratament, precum și asupra reformei brevetelor din SUA și asupra brevetelor internaționale, accesului pe piață și problemelor de reglementare care implică cel puțin 20 de țări.

Concluzie

Firmele de medicamente reduc, nu adaugă, forțele lor de vânzări. Până la sfârșitul anului 2008, numărul reprezentanților de vânzări de produse farmaceutice din Statele Unite a scăzut la 90.000 de la un maxim de aproximativ 106.000 în 2006. La începutul lui 2009, Amylin Pharmaceuticals a redus cu 35 la sută din forța sa de vânzări, sau 200 de reprezentanți.

Pentru prima dată în cincizeci de ani, vânzările de medicamente eliberate pe bază de rețetă în Statele Unite au scăzut în 2009 din mai multe motive. Statele Unite ale Americii

au fost din istorie cea mai mare și cea mai profitabilă zonă a industriei, dar acum companiile de medicamente caută din ce în ce mai mult către țările în curs de dezvoltare, cum ar fi Venezuela. Vânzările de medicamente pe bază de rețetă pe piețele în curs de dezvoltare sau emergente au crescut la 152,7 miliarde USD în 2008, față de 67,2 miliarde USD în 2003. Acest număr ar trebui să ajungă la 265 miliarde USD în 2013, potrivit IMS Health, care monitorizează astfel de probleme. Pe lângă Venezuela, Pfizer se extinde rapid în China, India, Brazilia, Rusia și Turcia. În primul trimestru al anului 2009, veniturile Pfizer de pe piețele emergente au fost de 1,4 miliarde USD, din veniturile totale Pfizer de 10,8 miliarde USD în acel trimestru. În loc să se concentreze asupra oamenilor din clasele mijlocii și superioare, Pfizer și firmele sale rivale se concentrează acum și pe oamenii din clasa de jos din țările emergente.

Pregătiți un plan strategic clar pe trei ani pentru Pfizer.

Merck & Company Inc. — 2009

Mernoush Banton
Adjunct Facultate/Consultant

MRK

www.merck.com

A opta cea mai mare firmă farmaceutică din lume, Merck, achiziționează cea de-a optsprezecea cea mai mare firmă farmaceutică, Schering-Plough, pentru 41 de miliarde de dolari. Merck intenționează să se reorganizeze odată ce achiziția Schering-Plough va fi finalizată în al patrulea trimestru al anului 2009. Merck spune că atunci va numi șefii a cinci divizii principale: (1) sănătatea umană globală, (2) sănătatea animalelor, (3) îngrijirea sănătății consumatorilor, (4) producție și (5) Merck Research Laboratories. Liderii fiecărei divizii îi vor răspunde CEO-ului Merck, Richard Clark. Structura nou formată va ajuta Merck să pătrundă pe piețele de vaccinuri și produse biologice, precum și pe piețele emergente. Aproximativ 40% dintre liderii seniori ai Schering-Plough (NYSEP:SGP) vor face parte din noua companie combinată și „majoritatea substanțială a angajaților Schering-Plough vor rămâne în compania combinată".

Achiziționarea Schering-Plough permite Merck să treacă pe locul doi la nivel mondial, chiar în spatele Pfizer. Noul Merck va avea vânzări anuale de aproximativ 42,4 miliarde de dolari. Merck și Schering-Plough sunt deja parteneri pentru medicamentele de succes pentru colesterol Vytorin și Zetia. Căsătoria va uni tratamentul pentru astm și alergii de la Merck Singulair și vaccinul pentru cancerul de col uterin Gardasil cu spray-ul pentru alergii Nasonex de la Schering-Plough și produse de consum binecunoscute, inclusiv linia de îngrijire solară Coppertone și articolele de îngrijire a picioarelor Dr. Scholl.

Achiziționarea Schering-Plough crește, de asemenea, conducta scăzută de medicamente a Merck în curs de dezvoltare , îi oferă o unitate biotehnologică considerabilă și creează un jucător dominant în vaccinuri, precum și în medicamentele pentru colesterol, respirator și pentru femei. Fuziunea va permite, de asemenea, noului Merck să reducă costurile – inclusiv aproximativ 15.000 de locuri de muncă – pentru a face față concurenței în creștere a genericelor și impactului necunoscut al reformei în domeniul sănătății.

Declarația de misiune a lui Merck este următoarea:

> Misiunea Merck este de a oferi societății produse și servicii superioare prin dezvoltarea de inovații și soluții care îmbunătățesc calitatea vieții și satisfac nevoile clienților și de a oferi angajaților oportunități semnificative de muncă și avansare, iar investitorilor o rată superioară de rentabilitate.

Istorie

Merck a fost înființată în 1891 pentru a se angaja în descoperirea, dezvoltarea, fabricarea și comercializarea unei varietăți de produse, în principal pentru îmbunătățirea sănătății umane și animale. Merck vinde produse prin intermediul angrosilor și comercianților cu amănuntul de medicamente, spitale, clinici, guvern și furnizori de servicii de sănătate gestionați. De-a lungul anilor, Merck s-a dedicat sporirii accesului și livrării de medicamente donate prin programe de anvergură acelor oameni care au nevoie de ele. Merck publică în continuare rapoarte de sănătate imparțiale ca un serviciu non-profit. Prin anii 1980, compania s-a dovedit a avea succes, fiind condusă de cercetare și menținând conducta plină cu produse noi și inovatoare. În acest timp, Merck a fost pionierul în introducerea a 10 noi medicamente majore, inclusiv Mevacor (pentru colesterol ridicat) și Vasotec (pentru hipertensiune arterială).

De-a lungul anilor, Merck a încheiat multe acorduri de joint-venture cu companii precum Sanofi Pasteur SA, Rhone-Poulenc SA, Johnson & Johnson, Astra

ANEXA 1 Achizițiile și cesionările recente ale Merck

An	Eveniment
2000	Provantage Health Services Inc. pentru 12,25 USD per acțiune.
2001	A achiziționat Rosetta Inpharmatics, Inc. pentru 635,0 milioane USD.
2003	A finalizat spinoff-ul Medco Health Solutions Inc. Co. A distribuit 270.000.000 de acțiuni acționarilor săi.
2004	(1) A achiziționat toată participația rămasă în Banyu Pharmaceutical Company, Ltd. pe care nu o deținea deja. (2) A achiziționat Aton Pharma, Inc. (3) Și-a vândut participația de 50% din Johnson & Johnson MSD Europe către Johnson & Johnson.
2006	(1) S-a lansat Mercksource Doctor's Bag, un nou instrument de căutare online disponibil doar pe mercksource.com.
2007	Finalizată achiziția Novacardia, Inc. pentru 366,4 milioane USD.
2009	A achiziționat produsele INS-19 și INS-20 de la Insmed Inc. și proprietatea intelectuală aferentă pentru 130.000.000 USD în numerar. Achiziție Schering-Plough în așteptare.

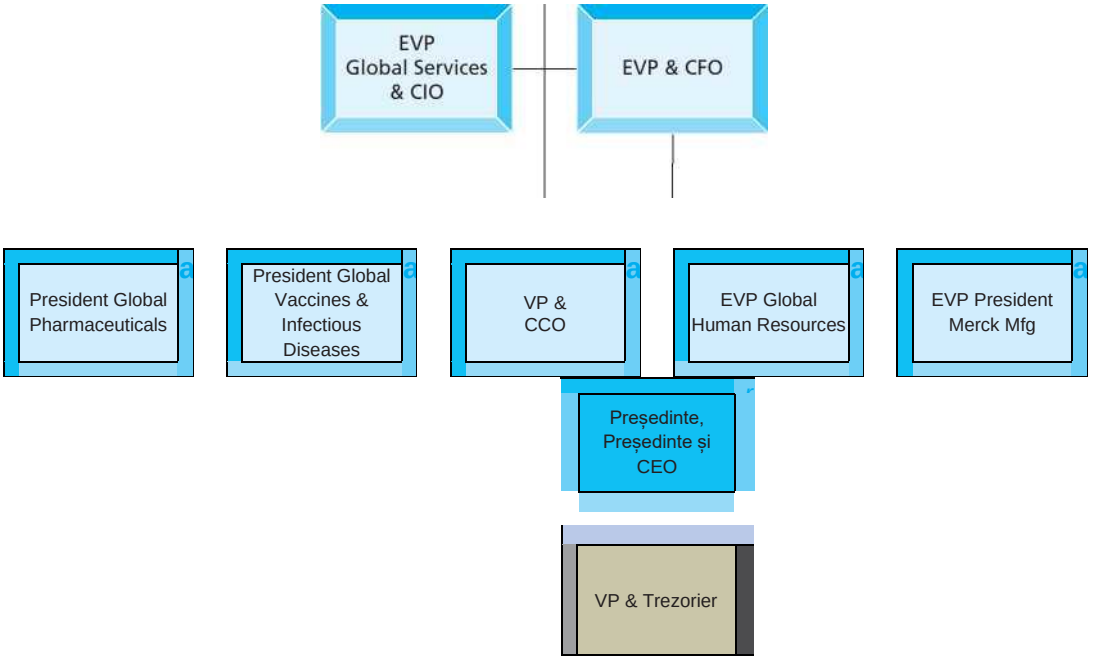
Sursa: Pe baza informațiilor de pe www.merck.com.

AB, Schering-Plough și multe altele. Anexa 1 oferă un rezumat al achizițiilor și spin-off-urilor recente ale Merck.

În 2004, Merck și-a retras cunoscutul medicament Vioxx, după ce un test sponsorizat de companie a constatat că ar putea exista un risc crescut de atac de cord și accident vascular cerebral pentru cei care au luat medicamentul după 18 luni de utilizare zilnică. Din 2004 până în 2007, ca urmare a unui proces colectiv, compania a apărut în mai multe instanțe și audieri. În cele din urmă, la sfârșitul anului 2007, Merck a încheiat un acord de soluționare cu Comitetul de conducere al reclamantului și a plătit reclamanților 500 de milioane de dolari în august 2008 și alte 250 de milioane de dolari în octombrie 2008.

O măsură principală pentru succesul unei companii producătoare de medicamente este numărul de produse noi introduse și aprobate de Administrația SUA pentru Alimente și Medicamente (FDA). Anexa 2 dezvăluie structura organizațională a Merck înainte de Schering-Plough

EXHIBITUL 2 Merck & Company: Structura organizatorică



achiziție. Rețineți cele două divizii: (1) Produse farmaceutice și (2) Vaccinuri și Boli Infecțioase. Anexa 3 oferă detalii despre unele dintre produsele Merck.

Distributie

Merck își vinde produsele farmaceutice pentru sănătatea umană angrosilor, distribuitorilor, comercianților cu amănuntul, spitalelor, agențiilor guvernamentale și furnizorilor de asistență medicală gestionați, cum ar fi organizațiile de întreținere a sănătății, managerii de beneficii pentru farmacii și alte instituții. Reprezentanții profesioniști ai companiei comunică eficacitatea, siguranța și valoarea produselor profesioniștilor din domeniul sănătății din cabinetele private, cabinetele de grup și organizațiile de îngrijire gestionată prin mostre, pamflete, broșuri, cupoane și reduceri.

ANEXA 3 Vânzările Merck pe categorii de produse

($ în milioane)	2008	2007	2006
Farmaceutic:			
Singulair	4.336,9 USD	4.266,3 USD	3.579,0
Cozaar/Hyzaar	3.557,7	3.350,1	3.163,1
Fosamax	1.552,7	3.049,0	3.134,4
Januvia	1.397,1	667,5	42.9
Cosopt/Trusopt	781,2	786,8	697,1
Zocor	660,1	876,5	2.802,7
Maxalt	529,2	467,3	406,4
Propecia	429,1	405,4	351,8
Arcoxia	377,3	329,1	265,4
Vasotec/Vaseretic	356,7	494,6	547,2
Janumet	351.1	86.4	—
Proscar	323,5	411,0	618,5
Amenda	263,8	204.2	130,8
Alte produse farmaceutice	2.278,9	2.422,9	2.780,5
Vânzările de produse de vaccin și boli infecțioase incluse în segmentul Farmaceutic	2.187,6	1.800,5	1.315,8
Veniturile segmentului farmaceutic	19.382,9 USD	19.617,6 USD	19.835,6 USD
Vaccinuri și boli infecțioase:			
Gardasil	1.402,8 USD	1.480,6 USD	234,8 USD
ProQuad/MMR II/Varivax	1.268,5	1.347,1	820,1
RotaTeq	664,5	524,7	163,4
Zostavax	312,4	236,0	38.6
Vaccinuri împotriva hepatitei	148,3	279,9	248,5
Alte vaccinuri	354,6	409,9	354,0
Primaxină	760,4	763,5	704,8
Cancidas	596,4	536,9	529,8
Isentres	361,1	41.3	—
Crixivan/Stocrin	275,1	310,2	327,3
Invanz	265,0	190,2	139,2
Alte boli infecțioase	15.5	1.7	—
Vânzările de produse de vaccin și boli infecțioase incluse în segmentul Farmaceutic	(2.187,6)	(1.800,5)	(1.315,8)

a continuat

ANEXA 3 Vânzările Merck pe categorii de produse—continuare

($ în milioane)	2008	2007	2006
Vaccinuri și infecțioase			
Veniturile segmentului de boli	4.237,0 USD	4.321,5 USD	2.244,7 USD
Venituri din alte segmente	81,8	162,0	162.1
Venituri totale pe segment	23.701,7	24.101,1	22.242,4
Alte	148,6	96,6	393,6
	23.850,3 USD	24.197,7 USD	22.636,0 USD

Sursa: Merck & Co. Inc., *Form 10K* (2008).

Financiare

Veniturile Merck au scăzut cu aproximativ 347 de milioane de dolari din 2007 până în 2008, deși au crescut din 2006 până în 2007 cu 1,56 miliarde de dolari (Figura 4). După cum se arată în Figura 4, venitul net al Merck sa dublat în 2008. După cum se arată în Figura 5, Merck are în bilanț peste 1,4 miliarde USD în fond comercial și aproape 4 miliarde USD datorii pe termen lung. Este alarmant să observăm că această creștere este atribuită în mare parte din creanțele nete și din stoc (Figura 5).

ANEXA 4 Declarația de venit Merck & Company

Date anuale	(toate numerele în mii)		
PERIOADA FINALA	31-dec-08	31-dec-07	31-dec-06
Venitul total	**23.850.300 USD**	**24.197.700**	**22.636.000**
Costul veniturilor	5.582.500	6.140.700	6.001.100
Profit Brut	**18.267.800**	**18.057.000**	**16.634.900**
Cheltuieli de exploatare:			
Cercetare Dezvoltare	4.805.300	4.882.800	4.782.900
Vand General si Administrativ	7.377.000	7.556.700	8.165.400
Nerecurente	1.032.500	5.177.100	142.300
Alții	—	—	—
Cheltuieli totale de exploatare	—	—	—
Venit sau pierdere din exploatare	**5.053.000**	**440.400**	**3.544.300**
Venituri din operațiuni continue			
Total Alte Venituri/Cheltuieli Net	2.445.500	459.500	878.300
Câștigurile înainte de dobânzi și impozite	10.059.100	3.755.000	6.596.500
Cheltuiala cu dobanda	251.300	384.300	375.100
Venit înainte de impozitare	9.807.800	3.370.700	6.221.400
Cheltuiala cu impozitul pe venit	1.999.400	95.300	1.787.600
Interes minoritar	—	(121.400)	(120.500)
Venitul net din operațiuni continue	7.808.400	3.275.400	4.433.800
Evenimente nerecurente			
Operațiuni întrerupte	—	—	—
Obiecte extraordinare	—	—	—
Efectul modificărilor contabile	—	—	—
Alte articole	—	—	—
Venitul net	**7.808.400 USD**	**3.275.400**	**4.433.800**
Stoc preferat și alte ajustări	—	—	—
Venitul net aplicabil acțiunilor ordinare	**7.808.400 USD**	**3.275.400 USD**	**4.433.800 USD**

Sursa: http://finance.yahoo.com.

ANEXA 5 Bilanțul Merck & Company

Date anuale	(toate numerele în mii)		
PERIOADA FINALA	31-dec-08	31-dec-07	31-dec-06
Active			
Active circulante			
Numerar și echivalente de numerar	4.368.300	5.336.100	5.914.700
Investiții pe termen scurt	1.118.100	2.894.700	2.798.300
Creante nete	11.535.200	3.636.200	3.314.800
Inventar	2.283.300	1.881.000	1.769.400
Alte active circulante	—	1.297.400	1.433.000
Total active circulante	**19.304.900**	**15.045.400**	**15.230.200**
Investiții pe termen lung	6.491.300	7.159.200	7.788.200
Imobiliare și echipamente	11.999.600	12.346.000	13.194.100
bunăvoință	1.438.700	1.454.800	1.431.600
Active necorporale	525.400	713.200	943.900
Amortizare acumulată	—	—	—
Alte Active	7.435.800	11.632.100	5.981.800
Taxe amânate pentru active pe termen lung	—	—	—
Active totale	**47.195.700**	**48.350.700**	**44.569.800**
Datorii			
Datorii curente			
Creanţe	12.021.600	10.434.600	11.437.600
Datorie pe termen scurt/curente pe	2.297.100	1.823.600	1.285.100
Alte datorii curente	—	—	—
Total datorii curente	**14.318.700**	**12.258.200**	**12.722.700**
Datorie pe termen lung	3.943.300	3.915.800	5.551.000
Alte datorii	—	—	—
Cheltuieli de răspundere pe termen lung	7.766.600	11.585.300	6.330.300
Interes minoritar	2.408.800	2.406.700	2.406.100
Bunăvoință negativă	—	—	—
Total datorii	**28.437.400**	**30.166.000**	**27.010.100**
Capitaluri proprii			
Opțiuni de acțiuni diverse	—	—	—
Acțiuni preferate rambursabile	—	—	—
Stoc preferat	—	—	—
Stoc comun	29.800	29.800	29.800
Venituri reținute	43.698.800	39.140.800	39.095.100
Stoc de trezorerie	(30.735.500)	(28.174.700)	(27.567.400)
Surplus de capital	8.319.100	8.014.900	7.166.500
Alte capitaluri proprii	(2.553.900)	(826.100)	(1.164.300)
Total capitaluri proprii	**18.758.300**	**18.184.700**	**17.559.700**
Total pasive și SE	**47.195.700**	**48.350.700**	**44.569.800**

USD

Sursa: Formularul 10K al Merck din 2008 .

Probleme din industrie, fapte și cifre

Industria este marcată de progrese rapide și se bazează în mare măsură pe cercetare și dezvoltare . Aproximativ 1.500 de companii din SUA produc și comercializează medicamente. Veniturile de peste 200 de miliarde de dolari din SUA provin din vânzările de medicamente eliberate pe bază de rețetă (nume de marcă și generice) și medicamente fără prescripție medicală (OTC). Statele Unite sunt lider în lume cu cea mai mare cotă de piață și este casa a cinci dintre cei mai mari zece

producători de medicamente (Bristol-Myers Squibb, Johnson & Johnson, Merck & Co., Pfizer și Abbott Laboratories). Europa, pe locul al doilea, este casa celorlalte cinci dintre cele mai importante companii farmaceutice din lume (AstaZeneca, Sanofi-Aventis, Novartis, Roche Group și GlaxoSmithKline). Japonia ocupă locul trei cu companii precum Sankyo Co., Takeda Chemical Industries și Yamanouchi Pharmaceutical.

Industria este foarte concentrată: cele mai mari 50 de companii controlează mai mult de 80% din piață. Industria farmaceutică reprezintă 27,3% din sectorul de îngrijire a sănătății și este intensivă în capital, cu costuri exorbitante de cercetare și dezvoltare. De asemenea, industria a crescut cu peste 10% anual și este sub presiunea Wall Street-ului pentru a menține o astfel de creștere.

Reglementări și brevete

Descoperirea și dezvoltarea medicamentelor este un proces extrem de sofisticat care poate dura câțiva ani pentru a fi finalizat și poate costa mai mult de 500 de milioane de dolari. Costul a crescut de 10 ori la fiecare 20 de ani de la sfârșitul anilor 1950, când cercetarea și dezvoltarea puteau costa doar 1,5 milioane de dolari. Odată ce medicamentul este înregistrat și a primit un brevet, acesta este protejat prin concurență de medicamente similare sau generice timp de 5 până la 15 ani. Ca atare, pierderea protecției prin brevet ar putea dăuna vânzărilor și câștigurilor companiei. În unele cazuri, ar putea exista atacuri legale împotriva validității unui brevet. O astfel de problemă ar putea fi problematică prin suportarea unor costuri suplimentare într-o bătălie juridică.

Structura industriei

Medicamentele generice intră rapid pe piață atunci când un brevet expiră de către producătorul inițial de medicament denumit de marcă. De asemenea, deoarece bugetele mari de cercetare nu garantează produse noi, multe companii mari de medicamente își completează propriile eforturi prin cumpărarea sau acordarea de licențe pentru produse de la alte companii. Drept urmare, industria a cunoscut un număr mare de fuziuni și achiziții în ultimii ani. Deși fuziunea și achiziția ar putea costa compania milioane sau miliarde de dolari, în unele privințe, garantează venituri viitoare noului proprietar. În ultimele luni, Merck a achiziționat Schering-Plough pentru 41 de miliarde de dolari, iar Pfizer a achiziționat producătorul rival de medicamente Wyeth pentru 68 de miliarde de dolari.

Publicitate

Producătorii de medicamente cheltuiesc miliarde de dolari în publicitate și promoții prin intermediul mass-media standard, cum ar fi televiziunea, radioul, ziarele și reviste. Promovarea back-end este realizată prin oferirea de mostre și alte stimulente medicilor și comercianților cu amănuntul pentru prescrierea medicamentelor lor. Publicitatea agresivă a fost pusă sub semnul întrebării de multe agenții și organizații guvernamentale. Congresul a luat în considerare modificarea legilor privind publicitatea, care va avea un impact considerabil asupra companiilor de medicamente. Majoritatea companiilor de medicamente au reconsiderat deja cum să-și comercializeze medicamentele explicându-și riscurile. O strategie a companiilor de medicamente a fost aceea de a insista pentru mai multe conversații cu medicii și de a explica mai bine riscurile. Pentru pacienți, majoritatea companiilor oferă acum linii telefonice gratuite și informații utile prin intermediul site-ului web al companiei. Lipsa expunerii riscurilor ar putea dăuna reputației și mărcii companiei.

Pharmaceutical Research and Manufacturers of America (PhRMA), lobbyist al industriei de medicamente, a anunțat un principiu de ghidare voluntar pentru promovarea medicamentelor tuturor părților. Acest document de lucru solicită companiilor farmaceutice să discute despre noi medicamente cu medicii înainte de a lansa orice publicitate către potențialii consumatori. Organizația susține, de asemenea, că publicitatea directă către consumator (DTC) poate fi un instrument puternic în educarea a milioane de consumatori și pentru îmbunătățirea sănătății acestora, dacă sunt conștienți de medicamente, de efectele secundare și de beneficiile potențiale ale acestora.

> Merck & Co. Inc. a cheltuit mai mult de 1,5 milioane de dolari doar în al doilea trimestru al anului 2009 făcând lobby pentru reformele în domeniul sănătății, finanțarea vaccinurilor și prețurile guvernamentale pentru medicamente. Aceasta a fost în creștere cu 30% față de cei 1,17 milioane de dolari pe care Merck i-a cheltuit făcând lobby în perioada cu un an în urmă. Merck a făcut lobby cu privire la mai multe probleme legate de reforma sănătății, inclusiv sprijinirea creșterii vârstei de acoperire pentru persoanele neasigurate și necesitatea cercetării care să compare eficiența diferitelor tratamente medicale. Merck a făcut, de asemenea, lobby împotriva permiterii ca medicamentele eliberate pe bază de rețetă mai ieftine să fie importate înapoi în Statele Unite din țări care impun controlul prețurilor și să ceară ca orice astfel de medicamente reimportate, dacă sunt permise, să fie certificate ca sigure. Merck face, de asemenea, lobby împotriva creșterii reducerilor pe care companiile de medicamente le plătesc guvernului în cadrul programului de medicamente Medicaid și împotriva modificării regulilor Medicare pentru a impune controale guvernamentale ale prețurilor medicamentelor eliberate pe bază de rețetă. Merck face, de

asemenea, lobby pentru asigurarea faptului că programul Medicare oferă „acces adecvat la vaccinuri" și pentru un impuls pentru finanțarea programului de imunizare Centrelor pentru Controlul și Prevenirea Bolilor pentru copiii cu venituri mici.

În 1997, FDA și-a relaxat regulile, permițând producătorilor de medicamente să facă publicitate la televizor . Actul de modificare a FDA din 2007 a intrat în vigoare la 25 martie 2008, impunând ca reclamele DTC publicate pentru medicamentele eliberate pe bază de rețetă să includă acest mesaj tipărit: „Sunteți încurajat să raportați FDA efectele secundare negative ale medicamentelor eliberate pe bază de rețetă. Vizitați www.fda.gov/medwatch sau sunați la 1-800-FDA-1088."

Cel mai adesea, companiile de medicamente au cheltuieli directe de promovare, cum ar fi cheltuieli convenite contractual legate de cercetarea pieței, ajutoare de detaliere, taxe de agenție, publicitate DTC, întâlniri și simpozioane, programe comerciale, întâlniri de lansare, programe speciale de stimulare a forței de vânzări și mostre de produse. Un studiu de cercetare publicat de doi cercetători de la Universitatea York estimează că industria farmaceutică din SUA cheltuiește aproape de două ori mai mult pentru promovare decât pentru cercetare și dezvoltare. Cercetarea estimează că din datele colectate direct de la industrie și medici în 2004, industria farmaceutică din SUA a cheltuit 24,4% din dolarul vânzărilor sale pentru promovare, față de 13,4% pentru cercetare și dezvoltare, ca procent din vânzările interne din SUA de 235,4 miliarde de dolari.

Cercetare și Dezvoltare

În 2008, cheltuielile pentru cercetare și dezvoltare în industria medicamentelor au atins un nivel record de 65,2 miliarde de dolari. Investiția în cercetare și dezvoltare per angajat în sector este de opt ori mai mare decât în alte industrii manufacturiere. Întreaga dezvoltare a medicamentului poate dura mulți ani, doar un mic procent de medicamente candidate supraviețuind testării și procesului de aprobare FDA. În medie, companiile ar putea lucra la 100 până la 150 de medicamente noi, cu probabilitatea ca 1 până la 3% să fie aprobate și să ajungă pe piață. Durata de viață de la descoperirea , dezvoltarea, testarea clinică și aprobarea FDA pentru un nou medicament ar putea dura aproximativ între 10 și 15 ani, cu un cost de 500 de milioane de dolari până la 750 de milioane de dolari.

Companiile de medicamente se confruntă cu provocări constante, deoarece concurenții lor sunt pionier în obținerea aprobării brevetului de la FDA. După cum sa spus mai devreme, descoperirea și dezvoltarea medicamentelor este un proces foarte sofisticat care poate dura mulți ani. Deoarece succesul unei companii se bazează pe numărul de medicamente de pe piață și pe anii de protecție prin brevet, costul cercetării și dezvoltării joacă un rol major în poziția și analiza financiară a companiei.

Companiile din industria farmaceutică cheltuiesc foarte mult pentru cercetare și dezvoltare pentru a se asigura că au un număr de brevete în curs de dezvoltare. Odată cu creșterea costurilor de cercetare și dezvoltare, producătorii de medicamente se concentrează în principal pe produse pentru boli cronice, mai degrabă decât acute, pe populația mare de pacienți cu cancer, artrită și probleme cardiovasculare. Cele mai importante categorii de medicamente sunt medicamentele pentru cancer și ulcer și tratamente pentru colesterol ridicat și depresie. Potrivit PhRMA, companiile membre au investit un record de 50,2 miliarde de dolari în 2009 în cercetare și dezvoltare pentru noi medicamente.

Tendinţă

Un alt factor care influențează industria este creșterea populației în vârstă a lumii. Consumatorul cu vârsta peste 65 de ani utilizează de trei ori mai multe medicamente decât populația mai tânără și este de așteptat să ajungă la 690 de milioane până în 2025. În anii 1990, peste 150 de produse au fost aduse pe piață pentru afecțiuni legate de vârstă, iar aproximativ 600 încă sunt în stadiu de dezvoltare. Îmbătrânirea populației a crescut, de asemenea, cererea de rețete ieftine. Deoarece prețul medicamentelor prescrise este în creștere, multe state își reduc beneficiile pentru medicamentele Medicaid.

Datorită costului ridicat al medicamentelor eliberate pe bază de rețetă în Statele Unite, mulți consumatori găsesc modalități alternative de a obține rețeta. Tendința comună este completarea și importul de medicamente din Canada la un preț mai mic. Guvernul canadian ia o poziție proactivă încercând să blocheze sau să reducă exportul de droguri în Statele Unite. Într-un comunicat de presă recent, ministrul canadian al sănătății a declarat intenția de a introduce o legislație în temeiul Legii privind alimentele și medicamentele din Canada, care să interzică companiilor să exporte medicamente în vrac

în Statele Unite.

Concurenții

Companiile farmaceutice sunt marcate de progrese rapide în cunoștințele științifice prin producerea de medicamente mai eficiente. Rentabilitatea este determinată în principal de capacitatea de a descoperi noi medicamente menținând în același timp costul scăzut. Industria este dominată de mari producători care produc medicamente, au operațiuni mari de cercetare și au resurse pentru efectuarea testelor clinice, împreună cu fonduri mai mult decât adecvate pentru marketing și distribuție.

După cum se indică în Anexa 6, Merck concurează direct cu marii producători de medicamente care oferă produse similare, mai ales dacă un brevet a expirat. De asemenea, compania concurează indirect cu producătorii de medicamente mai mici, deoarece mulți pot fi mai inovatori sau sunt capabili să producă mărci generice la un cost mai mic.

GlaxoSmithKline este un grup global de îngrijire a sănătății implicat în crearea și descoperirea, dezvoltarea, fabricarea și comercializarea de produse farmaceutice, inclusiv vaccinuri, medicamente OTC și produse de consum legate de sănătate. Compania operează pe două segmente : Farmaceutice, care produc produse farmaceutice pentru zone terapeutice; și Consumer Health Care, care se concentrează pe medicamentele OTC, îngrijirea orală și îngrijirea sănătății nutriționale. Compania ar fi fost în discuții la începutul anului 2009 pentru a fi achiziționată de Johnson & Johnson și Novartis AG.

Pfizer descoperă, dezvoltă, produce și comercializează medicamente eliberate pe bază de rețetă pentru oameni și animale. Compania are două segmente: Farmaceutică, care dezvoltă și produce produse care tratează boli cardiovasculare și metabolice, tulburări ale sistemului nervos central, artrită și durere, boli infecțioase și respiratorii, afecțiuni urogenitale, cancer, boli oculare, tulburări endocrine și alergii; și Sănătatea animalelor, care descoperă, dezvoltă și vinde produse pentru prevenirea și tratarea bolilor la animale și animale de companie. Pfizer operează, de asemenea, câteva alte afaceri, cum ar fi fabricarea de capsule goale de gelatină moale, producția prin contract și produse chimice farmaceutice în vrac. Medicamentele lor populare sunt Lipitor (folosit în mod obișnuit pentru a reduce colesterolul ridicat), Celebrex (pentru tratarea artritei) și Viagra (prescriptat pentru a trata disfuncția erectilă). Compania a achiziționat recent Wyeth pharmaceuticals, oferind Pfizer posibilitatea de a finaliza în nouă afaceri diverse de îngrijire a sănătății.

ANEXA 6 Merck versus concurenți (aprilie 2009)

	Merck	GlaxoSmithKline	Pfizer	Sanofi-Aventis	Industria drogurilor
Capitalizarea pieței	48,84	77,47B	90,32B	70,84B	78,72 milioane
Angajatii	54.100	99.003	81.800	98.213	335
Venituri	23.41B	35,73B	48,30B	N / A	253,49 M
Marja brută	76,03%	77,14%	85,08%	74,54%	73,14%
Opera Margini	25,53%	36,57%	34,77%	N / A	5,89%
Venitul net	5,93B	6,75B	8.02B	N / A	N / A
EPS	2.785	2,58	1.201	N / A	N / A

Sursa: Pe baza informațiilor de la http://finance.yahoo.com.

Viitorul

Companiile care desfășoară activități în această industrie se confruntă cu multe riscuri și incertitudini din cauza litigiilor împotriva companiei, a reglementărilor, a concurenței, a schimbărilor demografice, a protecției brevetelor , a unei economii lente și a costurilor ridicate de producție din cauza creșterii cheltuielilor de cercetare și dezvoltare și a cheltuielilor generale de administrare. Merck are nevoie de un plan strategic clar pentru a-și defini viitoarea afacere în domeniul producției de medicamente. Acţionarii Merck şi părţile interesate în general se aşteaptă la o creştere continuă şi o rentabilitate mai bună decât media a investiţiei.

Nike, Inc. — 201 0 [1]

Randy Harris, Universitatea de Stat din California, Stanislaus

NKE

www.nike.com

În septembrie 2009, Michael Jordan a fost inclus în NBA Hall of Fame. În mod ironic, a fost aceeași perioadă în care Jordan a devenit primul sportiv care valorează peste 1 miliard de dolari; și în același timp, marca sa Nike, Jordan, a depășit veniturile anuale de un miliard de dolari. Acest eveniment a avut loc la 23 de ani după ce compania Nike a atins pentru prima dată venituri de 1 miliard de dolari.

Nike este totul despre marketing. Ceilalți bărbați ai Nike, Tiger Woods și LeBron James, sunt de așteptat să fie următorii sportivi care vor avea o valoare de 1 miliard de dolari. Tigrul ar trebui să atingă această etapă
2010. Ascensiunea Iordaniei ca icoană de marketing este o poveste uimitoare. Puștiul de la Universitatea din Carolina de Nord, care nu a purtat niciodată Nike înainte de a-și semna contractul, a făcut din cumpărarea Air Jordans un ritual anual. Și acum, la ani după ce a jucat ultimul său joc, afacerea continuă să crească. Cu vânzări de peste 1 miliard de dolari, marca Jordan reprezintă acum aproximativ 5% din veniturile totale ale Nike.

În ceea ce privește importanța Iordaniei pentru Nike, luați în considerare următoarele două fapte furnizate de SportsOneSource, o firmă de urmărire a pieței sportului cu amănuntul:

1. Brandul Jordan deține o cotă de 10,8% din piața totală de încălțăminte din SUA, ceea ce o face al doilea cel mai mare brand din țară și de peste două ori mai mult decât cota Adidas.
2. Trei din fiecare patru perechi de pantofi de baschet vândute în această țară sunt Iordania, în timp ce 86,5% din toți pantofii de baschet vânduți la peste 100 de dolari sunt Iordania.

Anul fiscal 2009 al Nike s-a încheiat la 31 mai 2009. După cum este indicat în contul de profit și pierdere al companiei furnizat în Anexa 1, veniturile Nike în 2009 au crescut cu 2,9%, până la 19,1 miliarde USD; venitul lor net a scăzut cu 21 la sută, la 1,48 miliarde de dolari.

Istorie

Cu sediul în Beaverton, Oregon, Nike este cel mai mare designer, distribuitor și distribuitor de încălțăminte și îmbrăcăminte sportivă din lume. De asemenea, compania proiectează, comercializează și distribuie articole de îmbrăcăminte, echipamente și accesorii legate de sport. Condusă de încălțămintea emblematică a mărcii Nike, precum și de Nike Golf, compania deține și o serie de filiale, precum Cole Haan, Converse, Hurley International și Umbro Ltd.

Nike a fost fondată în 1964 sub numele de Blue Ribbon Sports de Bill Bowerman, antrenor de atletism la Universitatea din Oregon, și Phil Knight, un alergător talentat de fond. Knight, care terminase recent un MBA la Universitatea Stanford, scrisese o lucrare în care propunea ca în Japonia să poată fi fabricați pantofi de alergare de calitate, care să concureze cu mărcile germane mai consacrate. Knight și-a vândut inițial pantofii din portbagajul lui Plymouth Valiant verde la întâlnirile de atletism, iar compania și-a deschis primul magazin în Santa Monica, California, în 1966.

Compania și-a introdus marca de pantofi Nike în 1972, tocmai la timp pentru probele de atletism din SUA, care au avut loc în Eugene, Oregon, în acel an. Numele Nike, care și-a luat numele de la zeița greacă a victoriei, a avut faimosul său logo „swoosh” proiectat de Carolyn Davidson, studentă în design grafic la Universitatea de Stat din Portland. Compania

ANEXA 1 Declarațiile de venit recente ale Nike

(toate numerele în mii)

PERIOADA FINALA	31-mai-09	31-mai-08	31-mai-07
Venitul total	**19.176.100**	**18.627.000 USD**	**16.325.900**
Costul veniturilor	10.571.700	10.239.600	9.165.400
Profit Brut	**8.604.400**	**8.387.400**	**7.160.500**
Cheltuieli de exploatare			
Cercetare Dezvoltare	—	—	—
Vand General si Administrativ	6.149.600	5.953.700	5.028.700
Nerecurente	596.300	—	—
Alţii	—	—	—
Cheltuieli totale de exploatare	—	—	—
Venit sau pierdere din exploatare	**1.858.500**	**2.433.700**	**2.131.800**
Venituri din operațiuni continue			
Total Alte Venituri/Cheltuieli Net	98.000	69.200	68.100
Câștigurile înainte de dobânzi și impozite	1.956.500	2.502.900	2.199.900
Cheltuiala cu dobanda	—	—	—
Venit înainte de impozitare	1.956.500	2.502.900	2.199.900
Cheltuiala cu impozitul pe venit	469.800	619.500	708.400
Interes minoritar	—	—	—
Venitul net din operațiuni continue	1.486.700	1.883.400	1.491.500
Evenimente nerecurente			
Operațiuni întrerupte	—	—	—
Obiecte extraordinare	—	—	—
Efectul modificărilor contabile	—	—	—
Alte articole	—	—	—
Venitul net	**1.486.700**	**1.883.400 USD**	**1.491.500**

USD USD

Sursa: Nike's 2009 *Form 10 K.*

s-a redenumit oficial Nike în 1978. Până în 1980, compania atinsese o cotă de piață de 50% pe piața de încălțăminte de sport din SUA și devenise o companie cotată la bursă.

Pașii greșiți din anii 1980, în special calculul greșit al boom-ului aerobicului din acea perioadă, au găsit pe Nike în urmă cu restul industriei încălțămintei de atletism. Schimbările la companie de către Phil Knight, în special introducerea unui pantof de baschet aprobat de Michael Jordan în 1985, au propulsat Nike înapoi în vârful industriei până în 1988. Compania a început, de asemenea, să se diversifice în acel moment, odată cu achiziționarea pantofilor Cole Haan, o companie de pantofi casual și de îmbrăcăminte. Din acest punct, Nike va continua să achiziționeze alte mărci, cum ar fi Bauer (achiziționat în 1995), Hurley (achiziționat în 2002), Converse (achiziționat în 2003), Starter (achiziționat în 2004, cesionat în 2007) și în cele din urmă Umbro Ltd. în 2008.

Probleme interne

Viziune, misiune și obiective strategice

Viziunea Nike este de a „aduce inspirație și inovație fiecărui sportiv din lume". Bill Bowerman, co-fondatorul, a definit un atlet spunând: „Dacă ai un corp, ești un atlet". Bowerman a văzut posibilități nesfârșite pentru potențialul uman în sport. Misiunea Nike este de a continua moștenirea de gândire inovatoare a lui Bowerman, de a dezvolta produse care îi ajută pe sportivii de orice nivel de abilități să-și atingă potențialul maxim și de a crea oportunități de afaceri care să deosebească Nike de concurență și să ofere valoare

acționarilor lor.

Compania și-a stabilit un obiectiv strategic de 23 de miliarde de dolari în venituri până la sfârșitul perioadei fiscale 2011. Comentând această țintă ambițioasă, Parker afirmă: „Când am intrat în funcția de CEO... echipa de conducere a reafirmat un concept simplu despre care știam că este adevărat din cei aproape 30 de ani de experiență aici – Nike este o companie în creștere." Parker a considerat strategia companiei ca fiind bazată pe trei principii: urmărirea celor mai mari oportunități de creștere, valorificarea resurselor și capabilităților Nike și deservirea clienților cu produse și experiențe premium.

Operațiuni ale companiei

Sediul central mondial al Nike Beaverton, Oregon, este o unitate de 176 de acri care cuprinde 17 clădiri și găzduiește aproape 6.000 de angajați. Nike are o unitate mai mică în Hilversum, Țările de Jos, care servește drept sediu pentru regiunea Europa, Orientul Mijlociu și Africa (EMEA) a companiei.

În Statele Unite, Nike are trei facilități semnificative de distribuție și servicii pentru clienți. Două sunt situate în Memphis, Tennessee, dintre care una este închiriată și o unitate situată în Wilsonville, Oregon, care este de asemenea închiriată. Filiala Nike, Cole Haan, operează și o unitate de distribuție în Greenland, New Hampshire. În afara Statelor Unite, Nike deține și operează două unități principale de distribuție, una situată în Tomisatomachi, Japonia, și cealaltă în Laakdal, Belgia.

Aproape toată încălțămintea Nike este fabricată în afara Statelor Unite de către contractori independenți. În anul fiscal 2008, producătorii contractuali din China, Vietnam, Indonezia și Thailanda au fabricat 99% din încălțămintea Nike la nivel mondial. Niciun producător individual nu a reprezentat mai mult de 6% din producția totală de încălțăminte Nike. Îmbrăcămintea marca Nike este produsă într-un mod similar, prin contractori independenți aflați în afara Statelor Unite, în țări precum China, Thailanda, Indonezia și Malaezia, printre altele. Cea mai mare fabrică de îmbrăcăminte a reprezentat aproximativ 8% din producția totală de îmbrăcăminte Nike. Materiile prime pentru produsele Nike provin de obicei din țările în care are loc producția, sunt achiziționate în vrac și, de obicei, nu sunt dificil de obținut.

Nike estimează că vând produse la peste 25.000 de conturi de retail din Statele Unite. Produsele Nike se găsesc într-o mare varietate de locații de vânzare cu amănuntul, inclusiv magazine de încălțăminte, magazine de articole sportive, magazine specializate pentru sport, magazine universale și magazine de skate, tenis și golf. De asemenea, compania folosește reprezentanți independenți de vânzări pentru a vinde produse de specialitate pentru golf, patinaj și în aer liber. Site-ul web al companiei, www.nikebiz.com, permite clienților să proiecteze și să achiziționeze produse Nike direct de la companie. După cum se indică în Anexa 2, compania operează și 338 de retail

EXHIBITUL 2 Magazinele Nike de vânzare cu amănuntul din SUA

Magazine cu amănuntul din SUA	Număr
Magazinele din fabrică Nike (care transportă în principal mărfuri în stoc și închidere)	140
Magazine Nike (inclusiv un magazin Nike Women)	16
Niketowns (conceput pentru a prezenta produsele Nike)	11
Magazinele Nike destinate exclusiv angajaților	3
Magazine Cole Haan (inclusiv magazine din fabrică)	111
Magazinele din fabrică Converse	43
Magazine Hurley (inclusiv magazine din fabrică și angajați) Total	14
	338

Notă: articolele de îmbrăcăminte și echipamente Nike sunt expediate de la centrele noastre de distribuție din Memphis, Tennessee și Foothill Ranch, California. Produsele Cole Haan sunt distribuite în principal din Groenlanda, New Hampshire. Produsele Converse sunt livrate în principal din Ontario, California, iar produsele Hurley sunt distribuite din Irvine, California.

Sursa: Nike's 2009 *Form 10K.*

puncte de vânzare din Statele Unite, inclusiv 140 de magazine din fabrică Nike care vând mărfuri în stoc și închidere. Vânzările Nike în SUA au reprezentat 43% din veniturile totale ale companiei în anul fiscal 2008.

În afara Statelor Unite, Nike vinde către mai mult de 27.000 de conturi de retail, inclusiv magazine deținute de Nike și o combinație de distribuitori și licențiați independenți din întreaga lume. Compania are filiale și filiale internaționale în 52 de țări din întreaga lume și operează 336 de puncte de vânzare cu amănuntul în afara Statelor Unite. Aceste facilități de vânzare cu amănuntul deținute de Nike în afara Statelor Unite includ 184 de

magazine din fabrică Nike, 61 de magazine Nike, 4 Niketowns, 12 magazine exclusiv pentru angajați Nike, 74 de magazine Cole Haan și 1 magazin Hurley, așa cum este indicat în Figura 3. Vânzările Nike în afara SUA au reprezentat 66% din veniturile totale ale companiei, în creștere de la 200628% în anul fiscal 200628. Figura 4. Figura 5 dezvăluie venitul Nike înainte de impozitare pe regiune.

Nike are cinci filiale deținute în totalitate: Cole Haan, Converse, Hurley International, Nike Golf și Umbro Ltd. Cole Haan, cu sediul în Yarmouth, Maine, proiectează și distribuie îmbrăcăminte și încălțăminte casual sub mărcile Cole Haan și Bragano. Converse, cu sediul în Yarmouth, Massachusetts, proiectează și distribuie încălțăminte atletică și casual sub mărcile Converse, Chuck Taylor și All Star, printre altele. Hurley International, cu sediul în Costa Mesa, California, proiectează și distribuie o linie de îmbrăcăminte sportivă pentru surfing, patinaj și snowboard sub marca Hurley. În cele din urmă, Umbro Ltd., cu sediul în Manchester, Anglia, proiectează și distribuie încălțăminte sportivă și casual, îmbrăcăminte și echipamente pentru fotbal sub marca comercială Umbro. Vânzările de la aceste cinci filiale au fost de 2,4 miliarde de dolari în anul fiscal 2008, așa cum se arată în Figura 6.

EXHIBITUL 3 Punctele de vânzare cu amănuntul Nike din afara SUA

Piețe internaționale

Magazine cu amănuntul din afara SUA	Număr
Magazine din fabrică Nike	184
Magazine Nike	61
Niketowns	4
Magazinele Nike destinate exclusiv angajaților	12
magazine Cole Haan	74
magazine Hurley	1
Total	336

Sursa: Nike's 2009 *Form 10K.*

ANEXA 4 Veniturile Nike pe regiune

	Fiscal 2009	Fiscal 2008	FY09 vs. FY08	Fiscal 2007	FY08 vs. FY07
		(în milioane)			
Regiunea SUA	6.542,9 USD	6.414,5 USD	2%	6.131,7 USD	5%
Regiunea EMEA	5.512,2	5.629,2	- 2%	4.764,1	18%
Regiunea Asia Pacific	3.322,0	2.887,6	15%	2.295,7	26%
Regiunea Americii	1.284,7	1.164,7	10%	966,7	20%
Venituri totale ale mărcii Nike	16.661,8	16.096,0	4%	14.158,2	14%
Alte	2.514,3	2.531,0	- 1%	2.167,7	17%
Venituri totale Nike, Inc	19.176,1 USD	18.627,0 USD	3%	16.325,9 USD	14%

Sursa: Nike's 2009 *Form 10K.*

ANEXA 5 Venitul Nike înainte de impozite pe regiune

	Fiscal 2009	Fiscal 2008	FY09 vs. FY08	Fiscal 2007	FY08 vs. FY07
			(în milioane)		
Regiunea SUA	1.337,0 USD	1.402,0 USD	- 5%	1.386,0 USD	1%
Regiunea EMEA	1.316,0	1.281,0	3%	1.050,0	22%
Regiunea Asia Pacific	853,4	694,2	23%	515,4	35%
Regiunea Americii	274,1	242,3	13%	199,3	22%
Alte	(196,7)	364,9	- 154%	299,7	22%
Cheltuieli corporative	(1.629.)	(1.482.)	- 10%	(1.250.)	- 19%
Venitul total înainte de impozitare	1.956 USD.	2.502 USD.	- 22%	2.199 USD.	14%

Sursa: Nike's 2009 *Form 10K.*

ANEXA 6 Veniturile Nike din filiale

	Fiscal 2009	Fiscal 2008	FY09 vs. FY08	Fiscal 2007	FY08 vs. FY07
			(în milioane)		
Venituri					
Conversa	915,3 USD	729,0 USD	26%	563,8 USD	29%
Nike Golf	648,3	725,2	- 11%	646,3	12%
Cole Haan	471,6	496,2	- 5%	468,6	6%
Hurley	202.9	171.1	19%	150,6	14%
Umbro	174,0	53.9	223%	—	—
Bauer	—	201.9	- 100%	166.1	22%
Exeter	—	35.1	- 100%	67,7	- 48%
Alte					
Total	2.412,10 USD	2.412,4 USD		2.063,10 USD	

Produse Nike

Nike proiectează, comercializează și vinde produse în trei categorii principale: încălțăminte, îmbrăcăminte și echipamente. În încălțăminte, Nike vinde produse care sunt concepute în principal pentru uz sportiv, deși un procent semnificativ de clienți Nike le poartă pentru petrecere a timpului liber sau ca accesoriu de modă. Nike pune foarte mult accent pe designul încălțămintei, precum și pe construcția de înaltă calitate. Încălțămintea concepută pentru alergare, antrenament, baschet, fotbal și îmbrăcăminte urbană se numără printre categoriile cele mai vândute pentru companie. În anul fiscal 2009, încălțămintea a reprezentat 69,5% din vânzările totale ale Nike în SUA, așa cum se arată în Anexa 7.

Îmbrăcămintea Nike pentru sport este concepută pentru a completa produsele de încălțăminte de atletism ale companiei și este adesea vândută prin aceeași locație și/sau canal de distribuție . Produsele de îmbrăcăminte tipice includ cămăși cu logo-ul colegiului sau al echipei profesionale, genți și accesorii de atletism, pantaloni scurți de alergare și șepci de baseball, toate împodobite cu omniprezentul „swoosh" Nike. Îmbrăcămintea a reprezentat 25,4 la sută din vânzările Nike din SUA în anul fiscal 2009, după cum se arată în Figura 7.

Echipamentele sportive completează portofoliul Nike la 24,5% din vânzările din SUA. Echipamentele sportive, vândute de obicei sub marca Nike, includ articole precum genți, șosete, mingi de sport, ochelari, crose de golf și bâte și mănuși.

EXHIBITUL 7 Veniturile Nike și venitul înainte de impozitare în funcție de produs în regiuni

Regiunea SUA

	Fiscal 2009	Fiscal 2008	FY09 vs. FY08	Fiscal 2007	FY08 vs. FY07
			(în milioane)		
Venituri					
Încălţăminte	4.550,1 USD	4.326,2 USD	5%	4.067,0 USD	6%
Îmbrăcăminte	1.664,2	1.745,2	- 5%	1.716,0	2%
Echipamente	327,7	342,6	- 4%	348,4	- 2%
Venituri totale	6.542,0 USD	6.414,0 USD	2%	6.131,4 USD	5%
Venit înainte de impozitare	1.337,0 USD	1.402,0 USD	- 5%	1.386,4 USD	1%

Regiunea EMEA

	Fiscal 2009	Fiscal 2008	FY09 vs. FY08	Fiscal 2007	FY08 vs. FY07
			(în milioane)		
Venituri					
Încălţăminte	3.136,4 USD	3.112,0 USD	1%	2.608,0 USD	19%
Îmbrăcăminte	1.970,3	2.083,9	- 5%	1.757,1	19%
Echipamente	405,3	433,1	- 6%	398,9	9%
Venituri totale	5.512,0 USD	5.629,0 USD	- 2%	4.764,0 USD	18%
Venit înainte de impozitare	1.316,0 USD	1.281,0 USD	3%	1.050,0 USD	22%

Regiunea Asia Pacific

	Fiscal 2009	Fiscal 2008	FY09 vs. FY08	Fiscal 2007	FY08 vs. FY07
			(în milioane)		
Venituri					
Încălţăminte	1.727,4 USD	1.499,0 USD	15%	1.159,0 USD	29%
Îmbrăcăminte	1.322,0	1.140,0	16%	909,3	25%
Echipamente	272,6	248.1	10%	227,2	9%
Venituri totale	3.322,0 USD	2.887,1 USD	15%	2.295,5 USD	26%
Venit înainte de impozitare	853,4 USD	694,2 USD	23%	515,4 USD	35%

Regiunea Americii

	Fiscal 2009	Fiscal 2008	FY09 vs. FY08	Fiscal 2007	FY08 vs. FY07
			(în milioane)		
Venituri					
Încălţăminte	892,1 USD	792,7 USD	13%	679,0 USD	17%
Îmbrăcăminte	287,8	265,4	8%	193,8	37%
Echipamente	104,8	106,6	- 2%	93.2	14%
Venituri totale	1.284,7 USD	1.164,7 USD	10%	966,0 USD	20%
Venit înainte de impozitare	274,1 USD	242,3 USD	13%	199,0 USD	22%

Sursa: Nike's 2009 *Form 10K.*

Clienții Nike și puncte de preț

Deoarece Nike concurează în principal în încălțămintea de atletism, îmbrăcămintea și echipamentele sportive aferente, vânzările sale sunt concentrate în mare măsură pe piața pentru tineri și adulți tineri. În special, vânzările Nike sunt puternic denaturate către grupa de vârstă de la 12 la 24 de ani.

Consumatorii mai tineri sunt, de asemenea, mai puțin sensibili la preț în această categorie de vârstă și, în general, cheltuiesc mai mult pe încălțăminte casual și atletică decât consumatorii mai în vârstă. După vârsta de 40 de ani, consumatorul obișnuit nu este dispus să plătească mai mult de 35-40 USD per pereche pentru încălțămintea de atletism. Nike este concurentul dominant pentru încălțămintea de atletism cu un preț de peste 60 USD per pereche, deținând o cotă de piață mai mare de 50% pentru încălțămintea de atletism la prețul de 85 USD per pereche sau mai mare.

Executivi cheie

Președintele consiliului de administrație al Nike este Phil H. Knight, în vârstă de 70 de ani, unul dintre cofondatorii companiei. Knight a făcut parte din companie de la începutul ei, în anii 1960. El deține un MBA de la Universitatea Stanford și a fost contabil public certificat, precum și profesor asistent de administrare a afacerilor la Universitatea de Stat din Portland.

După cum se indică în Anexa 8, directorul executiv (CEO) al Nike este Mark G. Parker, în vârstă de 52 de ani. Parker este în companie din 1979 și a fost numit CEO în ianuarie 2006. Înainte de a fi numit CEO, Parker a fost președinte al mărcii Nike din 2001 până în 2006.

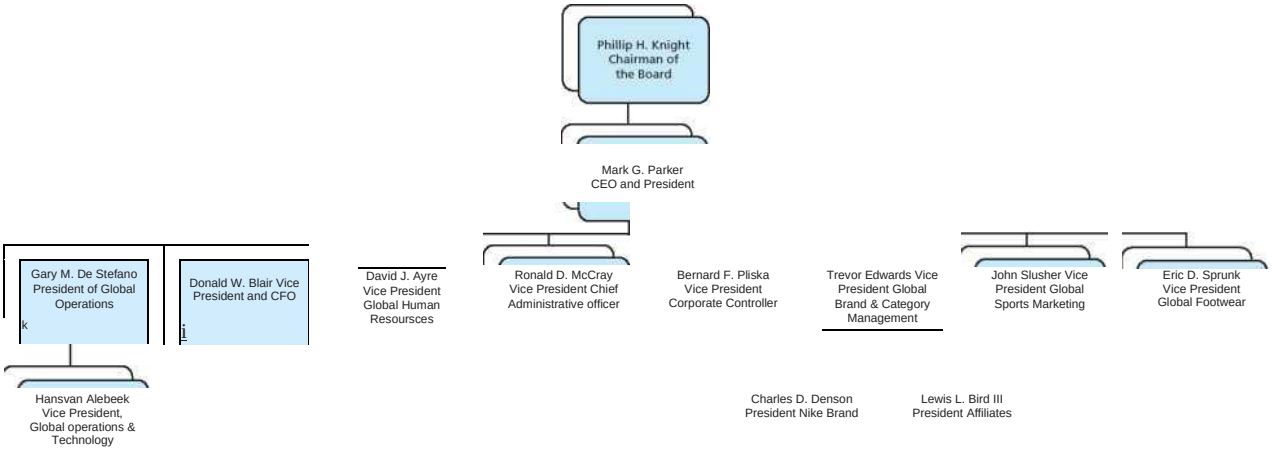
Președintele mărcii Nike este Charles D. Denson, în vârstă de 52 de ani. Denson este, de asemenea, angajat al companiei din 1979 și a fost asistent manager al primului magazin de vânzare cu amănuntul al Nike din Portland, Oregon. Denson a fost creditat cu pionieratul expansiunii Nike în China, India și Brazilia.

Directorul financiar (CFO) al Nike este Donald W. Blair, în vârstă de 50 de ani. Blair a sosit la Nike în noiembrie 1999. Înainte de a se alătura Nike, a ocupat mai multe poziții la Pepsico, Inc. și a fost contabil public certificat la Deloitte, Haskins și Sells.

Nike își caracterizează organizația ca o organizație cu matrice de colaborare. Directorii raportează adesea în mai multe domenii, cum ar fi în funcție de regiune a lumii, de produs sau de funcție globală. Anexa 8 prezintă o organigramă a companiei și a directorilor executivi cheie.

Anexa 9 prezintă bilanțurile Nike din perioada fiscală 2006 până în 2009. Rețineți că compania are foarte puține datorii pe termen lung.

EXHIBITUL 8 Organigrama Nike, 2009


Phillip H. Knight
Chairman of the Board
Mark G. Parker
CEO and President
Gary M. De Stefano
President of Global Operations
Donald W. Blair Vice President and CFO
David J. Ayre
Vice President Global Human Resourses
Ronald D. McCray
Vice President Chief Administrative officer
Bernard F. Pliska
Vice President Corporate Controller
Trevor Edwards Vice President Global Brand & Category Management
John Slusher Vice President Global Sports Marketing
Eric D. Sprunk
Vice President Global Footwear
Hansvan Alebeek
Vice President, Global operations & Technology
Charles D. Denson
President Nike Brand
Lewis L. Bird III
President Affiliates

Source: Nikebiz.com.

EXHIBITUL 9 Bilanțurile recente ale Nike

(toate numerele în mii)

Sfârșitul perioadei	31-mai-09	31-mai-08	31-mai-07
Active			
Active circulante			
Numerar și echivalente de numerar	2.291.100 USD	2.133.900	1.856.700
Investiții pe termen scurt	1.164.000	642.200	990.300
Creante nete	3.156.300	3.022.500	2.714.400
Inventar	2.357.000	2.438.400	2.121.900
Alte active circulante	765.600	602.300	393.200
Total active circulante	**9.734.000**	**8.839.300**	**8.076.500**
Investiții pe termen lung	—	—	—
Imobiliare și echipamente	1.957.700	1.891.100	1.678.300
bunăvoință	193.500	448.800	130.800
Active necorporale	467.400	743.100	409.900
Amortizare acumulată	—	—	—
Alte Active	—	—	—
Taxe amânate pentru active pe termen lung	897.000	520.400	392.800
Active totale	**13.249.600**	**12.442.700**	**10.688.300**
Datorii			
Datorii curente			
Creanțe	3.245.000	2.200.200	2.553.500
Datorie pe termen scurt/curente pe termen	32.000	179.600	30.500
Alte datorii curente	—	941.700	—
Total datorii curente	**3.277.000**	**3.321.500**	**2.584.000**
Datorie pe termen lung	437.200	441.100	409.900
Alte datorii	—	—	—
Cheltuieli de răspundere pe termen lung	842.000	854.500	668.700
Interes minoritar	—	—	—
Bunăvoință negativă	—	—	—
Total datorii	**4.556.200**	**4.617.100**	**3.662.600**
Capitaluri proprii			
Opțiuni de acțiuni diverse	—	—	—
Acțiuni preferate rambursabile	300	300	300
Stoc preferat	—	—	—
Stoc comun	2.800	2.800	2.800
Venituri reținute	5.451.400	5.073.300	4.885.200
Stoc de trezorerie	—	—	—
Surplus de capital	2.871.400	2.497.800	1.960.000
Alte capitaluri proprii	367.500	251.400	177.400
Total capitaluri proprii	**8.693.100**	**7.825.300**	**7.025.400**
Total pasive și SE	**13.249.600 USD**	**12.442.700**	**10.688.300**

Sursa: Nike's 2009 *Form 10K.*

Concurenţă

Concurența în industria încălțămintei și îmbrăcămintei sportive este extrem de acerbă. Anexa 10 oferă informații comparative despre Nike față de toate firmele de încălțăminte de atletism. Numeroase mărci concurează în întreaga lume pentru susținerea sportivilor, loialitatea clienților și vânzări. La nivel mondial, Nike este liderul în încălțămintea de atletism, cu aproximativ 37% din vânzările la nivel mondial.

Adidas

Concurentul numărul doi în încălțămintea de atletism este Adidas, cu aproximativ 22% din vânzările la nivel mondial. Adidas, cu sediul în Herzogenaurach, Germania, a fost fondată în 1924 de frații Adolf și Rudolf Dassler. Compania și-a luat numele de la „Adi", o poreclă pentru Adolf, și „Das" de la Dassler. Fundația a ceea ce avea să devină grupul Adidas a început cu echiparea mai multor sportivi pentru Jocurile Olimpice din 1928 și a fost cimentată cu performanța cu patru medalii de aur a lui Jesse Owen la Jocurile Olimpice de vară din 1936 purtând încălțăminte Adidas.

Astăzi, grupul Adidas este un furnizor de clasă mondială de încălțăminte sportivă, îmbrăcăminte și echipament sportiv. Misiunea lor este „de a fi cel mai important brand sportiv din lume". Condusă de marca lor emblematică Adidas, compania a înregistrat în 2008 venituri de 10,8 miliarde de euro, o îmbunătățire cu 4,9% față de rezultatele din 2007. La nivel mondial, compania are peste 23.000 de angajați și a înregistrat un profit operațional record de 3,8 miliarde de euro, cu o marjă brută de 48,7%. Adidas a fost partenerul oficial de îmbrăcăminte sportivă pentru Jocurile Olimpice de la Beijing 2008, furnizând mai mult de 3 milioane de produse participanților și organizatorilor Jocurilor. Compania are, de asemenea, contracte cu superstarul chinez de baschet Yao Ming pentru a susține o linie de pantofi de baschet Reebok, contribuind la poziția Adidas ca lider de piață atât în Europa, cât și în China.

Compania este organizată în trei divizii principale: Adidas, Reebok și TaylorMade Golf. Divizia sa principală Adidas vinde încălțăminte, îmbrăcăminte și echipamente de atletism sub numele de marcă Adidas. Vânzările nete din această divizie au fost de 7,8 miliarde de euro, o îmbunătățire cu 10% față de performanța din 2007. Reebok a fost achiziționat de Adidas în 2006. Cu rădăcini în fitness pentru femei, această divizie vinde încălțăminte, îmbrăcăminte și echipamente pentru atletism sub mărcile Reebok, Rockport și Reebok-CCM Hockey. Vânzările nete ale diviziei Reebok au fost de 2,1 miliarde de euro, o scădere netă de 8% față de rezultatele din 2007. Comentând rezultatele diviziei Reebok, Herbert Hainer, CEO al Adidas, a spus: „2008 a fost un an provocator și sunt dezamăgit să nu pot arăta îmbunătățirile financiare pe care le anticipam la începutul anului". Divizia TaylorMade Golf a fost achiziționată de Adidas în 1997. Această divizie vinde crose de golf, mingi, încălțăminte și îmbrăcăminte sub mărcile TaylorMade, Adidas Golf și Ashworth. Vânzările nete ale acestei divizii au fost de 812 milioane de euro în 2008, o îmbunătățire cu 1% față de rezultatele din 2007.

EXHIBITUL 10 Nike versus toate firmele din industria încălțămintei sportive

	Nike	Încălțăminte sportivă Industrie
Capitalizarea pieței	26,74B	308,96
# Angajati	34.300	740
Creștere trimestrial Rev	- 7,40%	4,50%
Venituri	19.18B	303,83 M
Marja brută	44,87%	38,93%
EBIT	2,80B	11,21 M
Opera Margini	12,80%	0,93%
Venitul net	1,49B	N / A
EPS	3.030	0,52

Notă: M = milioane
B = miliarde

Sursa: Pe baza informațiilor de pe www.finance.yahoo.com.

Recent, compania a emis un avertisment de profit, anunțând că profitul net pentru primul trimestru al anului 2009 va scădea cu 97 la sută și a dat vina pe recesiunea globală pentru aceste rezultate. Hainer, CEO al Adidas, a citat, de asemenea, creșterea prețurilor materiilor prime, scăderea vânzărilor în Europa și Statele Unite și o slăbire a dolarului în raport cu euro pentru scăderea bruscă a profiturilor Adidas. Hainer a avertizat, de asemenea, că afacerile pentru restul anului 2009 vor fi dificile , marjele și câștigurile estimate să scadă în continuare.

Puma

Puma este concurentul numărul trei de pe piața globală pentru încălțămintea de atletism. Puma dezvoltă și comercializează o gamă largă de articole pentru atletism și stil de viață, inclusiv încălțăminte, îmbrăcăminte și accesorii. Vânzările sale în 2008 au fost de 2,5 miliarde de euro. Vinzând produse sub mărcile Puma și Tretorn, compania are peste 10.000 de angajați și își distribuie produsele în peste 130 de țări din întreaga lume. Compania a fost fondată în 1948, când Rudolf „Rudi" Dassler și-a împărțit afacerea de la fratele său Adolf. Rudi și-a mutat afacerea pe malul celălalt al râului Aurach de la compania Adidas din Herzogenaurach, Germania.

Puma are misiunea pe termen lung de a deveni cea mai dorită companie de stil de viață sportiv . Nu unul care să fie depășit de concurenții săi mai mari, Puma a făcut furori în 2008 la Jocurile Olimpice de la Beijing. În fața unei mulțimi olimpice uluită și purtând vârfuri de aur Puma Theseus II, Usain Bolt a doborât recordurile mondiale la proba de 100 de metri, 200 de metri și ștafeta de 4 x 100 de metri.

Alți concurenți

Industria încălțămintei de atletism conține numeroși concurenți mai mici din întreaga lume, cum ar fi K-Swiss, Inc. din Statele Unite și Li Ling Shoes din China. Companiile de încălțăminte sportive concurează, de asemenea, cu alte companii de încălțăminte pentru vânzări, deoarece consumatorii poartă adesea încălțăminte sportivă pentru timpul liber și la modă. Companiile care au concurat în domeniul încălțămintei de agrement și modă au inclus Crocs, Inc., Deckers Outdoor Group, Skechers USA Inc. și Timberland Company.

Probleme globale

Industria încălțămintei este globală ca amploare și amploare, cu mai multe firme mari, bine capitalizate, concurând la nivel mondial pentru clienți și cota de piață, inclusiv firme precum Nike, Adidas și Puma. Aceste companii au desfășurat afaceri la nivel mondial pe baza avantajului competitiv global, mai degrabă decât local, prin aprovizionarea producției către țări care au oferit un avantaj de cost, efectuând cercetare și dezvoltare (R&D) din locația lor de origine și apoi comercializarea și vânzarea produselor lor în numeroase țări, uneori pe patru continente diferite.

Aceste strategii multinaționale permit celor mai mari concurenți să facă față încetinirii cererii pe piețele lor principale, cum ar fi Statele Unite ale Americii, mutându-și accentul către țări și regiuni care au rate mai mari de creștere a vânzărilor, cum ar fi Brazilia, Europa de Est, India și China. Companii precum Adidas și Nike s-au mutat agresiv în aceste zone pentru a valorifica ritmul rapid de expansiune pe aceste piețe emergente. În plus, companiile și-au diversificat participațiile în îmbrăcăminte și echipamente sport pentru a-și completa ofertele de bază de încălțăminte, pentru a extinde veniturile și pentru a „aprofunda" relațiile cu clienții.

Producția de încălțăminte este externalizată

Importurile de încălțăminte din SUA au totalizat 2,36 miliarde de perechi în 2007, sau aproximativ 7,9 perechi pe cap de locuitor. Acest număr a crescut cu 0,4% față de 2006. Producția internă de încălțăminte reprezintă acum mai puțin de 5% din toate achizițiile de pantofi din Statele Unite. Restul producției de încălțăminte din SUA se concentrează în principal pe încălțăminte de protecție sau de siguranță, de obicei cizme cu vârf de oțel.

Efortul pentru producătorii autohtoni de încălțăminte de a-și exporta producția a făcut parte dintr-un efort continuu al industriei de a reduce cheltuielile. Această tendință a fost ajutată de punerea în aplicare a Acordului de Liber Schimb din America de Nord (NAFTA) în 1995 și de intrarea Chinei în Organizația Mondială a Comerțului (OMC) în 2001, ambele au contribuit la eliminarea cotelor și barierelor tarifare pentru producătorii străini de încălțăminte pentru a-și expedia mărfurile în Statele Unite. Numai China reprezintă 86,4% (în volum) din toate importurile de încălțăminte din SUA în Statele Unite.

Practic, toată încălțămintea Nike este produsă în afara Statelor Unite. În anul fiscal 2009, furnizorii contractuali din China, Vietnam, Indonezia și Thailanda au produs 36%, 36%, 22% și, respectiv, 6% din totalul încălțămintei marca Nike. Compania are, de asemenea, acorduri de producție cu fabrici independente din Argentina, Brazilia, India și Mexic pentru a produce încălțăminte pentru vânzare în principal în acele țări. Cea mai mare fabrică de încălțăminte Nike a reprezentat aproximativ 5% din producția totală de încălțăminte pentru anul fiscal 2009.

Aproape toate articolele de îmbrăcăminte marca Nike sunt fabricate în afara Statelor Unite de către producători independenți cu contract, aflați în 34 de țări. Cea mai mare parte a acestei producții de îmbrăcăminte a avut loc în China, Thailanda, Indonezia, Malaezia, Vietnam, Turcia, Sri Lanka, Cambodgia, Taiwan, El Salvador, Mexic, India și Israel. Cea mai mare fabrică de îmbrăcăminte Nike a reprezentat aproximativ 5% din producția totală de îmbrăcăminte pentru anul fiscal 2009.

Schimbări tehnologice

Internetul permite companiilor de încălțăminte să urmărească un canal de vânzare direct către consumatori. Vânzările de îmbrăcăminte, accesorii și încălțăminte pe internet au crescut într-un ritm de două cifre, considerabil mai rapid decât modelele de vânzări mai tradiționale, cum ar fi magazinele cu amănuntul. Forrester Research estimează că vânzările pe internet de îmbrăcăminte, accesorii și încălțăminte ar putea ajunge la 18% din vânzările de categorie până în 2012, față de 6,5% din totalul vânzărilor în 2006. Companiile care au adăugat o strategie de vânzări bazată pe web pot personaliza încălțămintea și alte mărfuri direct la nevoile și gustul clientului, ceea ce le permite companiilor să obțină un preț mai bun cu consumatorii. marca.

Viitorul

Nike are nevoie de un plan strategic clar pe trei ani pentru a reuși în viitor. Furnizați acest lucru pentru echipa de conducere de vârf a Nike.

Note de final

1. Acest studiu de caz a fost pregătit mai degrabă ca bază pentru discuțiile în clasă decât pentru a ilustra gestionarea eficientă sau ineficientă a unei situații administrative. Nu este destinat reproducerii sau distribuirii fără permisiunea autorului. Date de contact: Randall Harris. Departamentul de Management. CSU. Stanislau. 801 W. Monte Vista Avenue. Turlock. CA 95382. raharris@csustan.edu (209) 667-3723. Copie de revizuire pentru *Management strategic, ediția a 13-a.* © 2009 de Randall Harris. Proiect din 8 mai 2009.

Compania de golf Callaway - 2009

Amit J. Shah
Universitatea de Stat Frostburg

ELY

www.callawaygolf.com

Care a fost cea mai dominantă jucătoare în golful feminin din lume în perioada 2008-2009 și ce cluburi folosește? Răspunsurile sunt cluburile Annika Sorenstam și Callaway. Callaway produce crose de golf la prețuri premium care sunt populare atât pentru amatori, cât și pentru profesioniști, precum și mingi de golf de înaltă tehnologie, inclusiv HX, CTU 30 și CB1. Driverele Callaway includ ERC II, Hawk Eye VFT, Steelhead, Big Bertha Titanium 454, FT-9 și cel mai recent FT-iQ.

Callaway a dezvoltat recent Tehnologia Fusion, care a condus la cel mai inteligent și mai avansat driver din lume: noul driver FT-iQ. Prin testarea roboților care măsoară loviturile în mai multe locații ale feței, șoferul FT-iQ este cel mai lung șofer pe care Callaway Golf Company l-a făcut vreodată. De asemenea, își licențiază numele corporativ pentru îmbrăcăminte, pantofi și alte accesorii de golf.

În iunie 2009, Callaway și-a redus dividendele. Din 1997, a plătit o valoare constantă de 0,28 USD pe acțiune anual, dar, pentru a economisi numerar, a redus plata la doar 0,04 USD. Tot în acea lună, compania a folosit veniturile unei vânzări de acțiuni preferate convertibile de 140 de milioane de dolari pentru a-și achita întreaga datorie pe termen scurt. Această mișcare a fost destul de jenantă pentru conducere, deoarece Callaway a achiziționat acțiuni din momentul în care actualul CEO Fellows a sosit în 2005 (fără datorii în bilanț) până în 2007.

Callaway va raporta o pierdere pentru calendarul 2009, cu costul acțiunilor preferate (0,09 USD per acțiune), precum și tendințele slabe ale afacerilor contribuind. Cu toate acestea, analiștii prevăd o revenire puternică în 2010 și 2011. Cea mai mare parte a vânzărilor Callaway provine de la crose de golf, dar chiar și vânzările de mingi de golf au scăzut cu peste 20% în 2009. Callaway a cheltuit istoric 5% din venituri pe cercetare și dezvoltare, dar acum cheltuiește doar 3%.

În mod surprinzător, conducerea Callaway nu deține atât de mult din acțiunile companiei. CEO Fellows deține doar 1,2%, iar întreaga echipă de conducere și consiliul de administrație dețin puțin sub 3% din acțiunile restante ale companiei.

Istorie

În 1982, Ely Callaway a fondat Callaway Hickory Stick USA, Inc., care mai târziu a devenit Callaway Golf Company (CGC). Deși compania a fost încorporată în California în 1982, a fost reîncorporată în Delaware în 1999. Produsele CGC sunt proiectate și construite într-un campus cu opt clădiri în Carlsbad, California, unde lucrează majoritatea celor 2.700 de angajați ai săi (din decembrie 2008).

În primii săi ani, Callaway a revoluționat industria cu crose de golf care erau „foarte îngăduitoare” și, prin urmare, foarte binevenite jucătorului de golf obișnuit. Noile tehnologii și metode de producție au transformat cel mai mic producător de crose de golf în cel mai mare producător de crose de golf premium din lume și o forță dominantă în industrie. În anii de creștere, Callaway a achiziționat mărci cunoscute precum Odyssey, un producător de puttere, în 1997; Strata, producător de mingi de golf; și Ben Hogan, un concurent în crose de golf.

În 2000, Callaway a intrat în afaceri cu mingi de golf odată cu lansarea primei mingi

de golf. În 2004, compania a achiziționat toate acțiunile emise și în circulație ale FrogTrader, Inc. (care și-a schimbat ulterior numele în Callaway Golf Interactive, Inc.).

Compania a achiziționat FrogTrader pentru a stimula achizițiile de noi cluburi prin creșterea Trade In! Faceți schimb! programului și pentru a permite companiei să gestioneze mai bine distribuția de crose de golf second hand. În 2008, compania a achiziționat anumite active și pasive ale uPlay, LLC, un dezvoltator și distribuitor de dispozitive cu sistem de poziționare globală (GPS). Compania a achiziționat uPlay pentru a-și extinde afacerea cu accesorii prin adăugarea de telemetru bazat pe satelit și pentru potențiala aplicație pentru alte produse.

Callaway a câștigat războiul licitațiilor în 2003 pentru Top-Flite Golf, cu o ofertă de 174 de milioane de dolari care a pus capăt unei lupte cu rivalul Adidas-Salomon, proprietarul Taylor Made Golf. Top-Flite este un producător de top de mingi de golf și are o reputație înaltă în rândul profesioniștilor și jucătorilor recreativi. Top-Flite, al doilea cel mai mare producător de mingi de golf din țară, după liderul industriei Titleist, a avut 250 de milioane de dolari în vânzări de mingi de golf în 2002. Datoria companiei de 530 de milioane de dolari și piața extrem de competitivă au forțat-o să intre în faliment. Conform acordului, Callaway și-a asumat datoria Top-Flite.

Viziune și misiune

CGC nu are o declarație de viziune publicată pe site-ul său web, dar are o declarație de misiune, după cum urmează:

> Compania Callaway Golf este condusă să fie o organizație de clasă mondială care proiectează, dezvoltă, produce și furnizează produse de golf superioare și plăcute, care să încorporeze tehnologii de ultimă oră, sprijină aceste produse cu un serviciu pentru clienți considerabil superior și generează un profit pentru acționari peste costul capitalului. Împărtășim pasiunea fiecărui jucător de golf pentru acest joc și ne angajăm talentele și tehnologia pentru a crește satisfacția și plăcerea pe care toți jucătorii de golf le obțin în urma acestei pasiuni.

Operațiuni curente

CGC și-a crescut venitul net la 66 de milioane de dolari în 2008, așa cum se arată în Anexa 1.

În ciuda condițiilor economice globale dificile și nefavorabile, CGC a înregistrat în 2008 vânzări nete de 1,117 miliarde de dolari, care a fost al doilea cel mai mare nivel de vânzări din istoria companiei și doar puțin mai puțin decât vânzările record de 1,125 miliarde de dolari în 2007. Callaway a furnizat, de asemenea, un câștig proforma pe acțiune, o creștere de aproximativ 04 la sută de 1 USD.

ANEXA 1 Callaway Golf Company Declarație de cinci ani a operațiunilor

	An încheiat la 31 decembrie				
	2008	2007	2006	2005	2004
	(în mii, cu excepția datelor pe acțiune)				
Vânzări nete	**1.117.204**	**1.124.591**	**1.017.907 USD**	**998.093**	**934.564**
Costul vânzărilor	630.371	631.368	619.832	583.679	575.742
Profit brut	486.833	493.223	398.075	414.414	358.822
Cheltuieli de vanzare, generale si administrative	373.275	371.020	334.235	370.219	352.967
Cheltuieli de cercetare și dezvoltare	29.370	32.020	26.785	26.989	30.557
Venituri (pierdere) din exploatare	84.188	90.183	37.055	17.206	(24.702)
Dobânzi și alte venituri, net	1.863	3.455	3.364	(390)	1.934
Cheltuiala cu dobanda	(4.666)	(5.363)	(5.421)	(2.279)	(945)
Pierderi nerealizate de derivate de	19.922	—	—	—	—
Venitul (pierderea) înainte de impozitul	101.307	88.275	34.998	14.537	(23.713)
Proviziune de impozit pe venit	35.131	33.688	11.708	1.253	(13.610)
Venitul net	**66.176**	**54.587**	**23.290**	**13.284**	**(10.103)**

Sursa: Callaway Golf Company, *Raport anual/Formular 10K* (2008).

În a doua jumătate a anului 2008, deteriorarea condițiilor economice din Statele Unite s-a extins pe majoritatea piețelor internaționale ale Callaway și a dus la o scădere generală a vânzărilor nete pentru 2008 față de 2007. În ciuda dificultăților economice, poziția financiară a CGC rămâne puternică, deoarece compania are datorii pe termen lung și lichiditate ridicată. Anexa 2 prezintă bilanţul consolidat al Callaway.

ANEXA 2 Bilanțul consolidat al Callaway Golf Company (în mii, cu excepția datelor pe acțiuni și pe acțiune)

	31 decembrie	
	2008	2007
ACTIVE		
Active circulante:		
Numerar și echivalente de numerar	38.337 USD	49.875 USD
Conturi de încasat, net	120.067	163.515
Stocuri, net	257.191	253.001
Impozite amânate	27.046	42.219
Impozite pe venit de primit	15.549	9.232
Alte active circulante	31.813	30.190
Total active circulante	490.003	496.581
Imobilizări corporale, net	142.145	128.036
Imobilizari necorporale, nete	146.945	140.985
bunăvoință	29.744	32.060
Impozite amânate	6.299	—
Alte active	40.202	40.416
TOTAL	**855.338 USD**	**838.078 USD**
OBSERVAȚII ȘI CAPITOLUL PROFESIONAL ALE ACȚIONARULUI		
Datorii curente:		
Conturi de plătit și cheltuieli acumulate	126.167 USD	130.410
Compensația și beneficiile angajaților acumulate	25.630	44.245
Cheltuieli acumulate de garanție	11.614	12.386
Facilități de credit	90.000	36.507
Total datorii curente	253.411	223.548
Datorii pe termen lung:		
Impozite amânate, net	—	2.367
Compensație amânată	6.566	8.200
Cont de evaluare a derivatelor energetice	—	19.922
Impozite pe venit de plătit	14.993	13.833
Angajamente și neprevăzute (Nota 15)		
Capitalurile proprii:		
Acțiuni preferate, valoare nominală de 0,01 USD, 3.000.000 de acțiuni autorizat, nici unul emis și în circulație la 31 decembrie 2008 și 2007	—	—
Acțiuni comune, valoare nominală de 0,01 USD, 240.000.000 de autorizate, 66.276.236 actiuni si 66.281.693 actiuni emisă la 31 decembrie 2008, respectiv 2007	663	663
Capital vărsat suplimentar	102.329	111.953

a continuat

ANEXA 2 Bilanțul consolidat al Callaway Golf Company (în mii, cu excepția datelor pe acțiuni și pe acțiune)—continuare

	31 decembrie	
	2008	2007
Compensație necâștigată	(279)	(2.158)
Venituri reținute	518.851	470.469
Alte venituri globale acumulate	(6.376)	18.904
Mai puțin: Grantor Stock Trust deținut la valoarea de piață, 1.440.570 acțiuni și 1.813.010 acțiuni la 31 decembrie 2008 și, respectiv, 2007	(13.383)	(31.601)
Mai puțin: Acțiuni ordinare deținute în trezorerie, la cost, 1.768.695 acțiuni și 0 acțiuni la 31 decembrie 2008 și, respectiv, 2007	(23.650)	
Capitalul propriu total	578.155	568.230
	855.338 USD	**838.078 USD**

Sursa: Callaway Golf Company, *Raport anual/Formular 10K* (2008).

De asemenea, CGC și-a licențiat mărcile comerciale către IZZO Golf, TRG Accessories, LLC, Fossil, Inc., Nikon Vision Co., Ltd. și Global Wireless Entertainment, Inc. Înainte de aprilie 2006, compania avea un acord de licență cu Tour Golf Group, Inc. (TGG) pentru o linie de încălțăminte Callaway Golf. În aprilie 2006, compania a reziliat acordul de licență și a achiziționat anumite active ale TGG. CGC a recunoscut venituri din redevențe în cadrul diferitelor sale acorduri de licență de 8.847.000 USD, 8.672.000 USD și 8.292.000 USD în 2008, 2007 și, respectiv, 2006.

Produse Callaway

Figura 3 prezintă contribuția Callaway la vânzările nete pe grupul principal de produse. Vânzările CGC de șoferi și lemn au crescut în 2007, datorită unei linii mai extinse de șoferi în 2007 față de 2008. Scăderea noilor introduceri de șoferi a contribuit la o reducere a tuturor prețurilor medii de vânzare în categoria pădure, deoarece șoferii, în special șoferii premium Fusion Technology, au un preț de vânzare mai mare decât lemnul de fairway și hibrizii. Vânzările de putter-uri și fiare de călcat în 2008 au scăzut și ele față de 2007. Cu toate acestea, vânzările de mingi de golf și accesorii au înregistrat creșteri semnificative față de 2007. În 2007, vânzările totale au crescut față de anul precedent cu peste 106 milioane USD; cu toate acestea, în 2008, vânzările au scăzut față de anul precedent cu 7,4 milioane USD. Driverele companiei, lemnul de fairway, fiarele de călcat și mingile de golf sunt vândute sub mărcile Callaway Golf, Top-Flite și Ben Hogan. Putterele sunt vândute sub mărcile Odyssey, Callaway Golf, Ben Hogan și Top-Flite.

Golf Datatech raportează că numărul de runde de golf jucate în Statele Unite a scăzut cu 4% între februarie 2008 și 2009. Potrivit Golf Datatech,

ANEXA 3 Contribuția vânzărilor nete atribuită principalelor grupuri de produse

	An încheiat la 31 decembrie					
	2008		2007		2006	
	(in mii)					
Șoferi și pădurile de fairway	268.286 USD	24%	305.880 USD	27%	266.478 USD	26%
Fiare de călcat	308.556	28%	309.594	28%	287.960	29%
Putters	101.676	9%	109.068	10%	102.714	10%
Mingi de golf	223.075	20%	213.064	19%	214.783	21%
Accesorii si altele	215.611	19%	186.985	16%	145.972	14%
Vânzări nete	1.117.204	100%	1.124.591	100%	1.017.907	100%

Sursa: Callaway Golf Company, *Form 10K* (2008).

ANEXA 4 Informații despre vânzări pe regiune

	An încheiat la 31 decembrie				
	2008	2007	Modificare procentuală	2006	Modificare procentuală
Vânzări nete:		(in mii)			

Statele Unite	554.029 USD	597.569 USD	- 7%	566.600 USD	5%
Europa	191.089	193.336	- 1%	159.886	21%
Japonia	166.476	120.148	39%	105.705	14%
Restul Asiei	80.011	86.133	- 7%	75.569	14%
Alte țări străine	125.599	127.405	- 1%	110.147	16%
Total	1.117.204	1.124.591	- 1%	1.017.907	10%

Sursa: Callaway Golf Company, *Form 10K* (2008).

regiunile cu cea mai puternică creștere a numărului de runde jucate includ West North Central, East North Central și New England.

În 2008, aproximativ 50 la sută din vânzările nete ale CGC au fost generate în Statele Unite, iar 50 la sută au fost generate în altă parte. Compania desfășoară activități în peste 100 de țări din întreaga lume. Majoritatea vânzărilor internaționale ale companiei sunt realizate prin filialele sale deținute în totalitate situate în Europa, Japonia, Canada, Coreea și Australia. Anexa 4 oferă informații despre vânzări pentru CGC bazate pe regiuni internaționale. Din 2006 până în 2007, nicio regiune nu a înregistrat pierderi în vânzări; cu toate acestea, între 2007 și 2008, trei regiuni au suferit pierderi, care au fost Europa (1% pierdere), restul Asiei (7% pierdere) și alte țări străine (1% pierdere).

Etica în afaceri și probleme de mediu

CGC a adoptat un Cod de conduită și o politică de etică corporativă în 1997, aplicabil tuturor angajaților și directorilor, inclusiv ofițerilor financiari superiori. CGC a permis anterior împrumuturi angajaților, inclusiv funcționarilor executivi, în sume limitate (până la 150.000 USD) și pentru scopuri limitate (cumpărarea unei reședințe principale). În prezent, nu există împrumuturi restante pentru funcționarii executivi în cadrul acestui program și doar două împrumuturi pentru funcționarii neexecutivi.

Procedurile de certificare CEO/CFO în conformitate cu Secțiunea 302 din Sarbanes-Oxley, stabilită în noiembrie 2002, au fost implementate la CGC. Compania are, de asemenea, o politică de tranzacționare a informațiilor privilegiate care este scrisă, distribuită tuturor angajaților și însoțită de instruire. Ofițerii și angajații cheie sunt supuși evaluării și aprobării de către departamentul juridic al CGC.

Operațiunile CGC sunt supuse legilor de mediu federale, de stat și locale. În cursul normal al procesului său de fabricație, CGC creează deșeuri toxice prin utilizarea de materiale speciale și procese de producție. Deșeurile sunt transportate în mod regulat în afara amplasamentului de către transportatori de deșeuri înregistrați. Ca procedură standard, CGC efectuează anual un audit cuprinzător al instalațiilor de tratare, depozitare și eliminare cu care firma contractează pentru eliminarea deșeurilor periculoase. Compania angajează doi ingineri de mediu cu normă întreagă la unitatea sa din Carlsbad, California, și un director pentru probleme de mediu, sănătate și siguranță la unitatea din Chicopee, Massachusetts, pentru a gestiona programul. Este, de asemenea, un membru fondator al programului National Performance Track al Agenției pentru Protecția Mediului din SUA, care recunoaște instalațiile care au demonstrat un angajament față de performanță și conformitate superioară de mediu.

Operațiuni de afaceri

CGC are filiale în toată lumea; cele deținute în totalitate de CGC includ Callaway Golf Sales Company, Callaway Golf Ball Operations, Inc. (cunoscută anterior ca The Top-Flite Golf Company), Callaway Golf Interactive, Inc., Callaway Golf Europe Ltd., Callaway Golf KK, Callaway Golf Korea Ltd., Callaway Golf Canada Ltd., Callaway Golf South Pacific PTY Company Ltd. (Golf Malahai, Callaway Trading Company Ltd., S. Sdn. Bhd. (cunoscută anterior ca Titanium Winners Sdn. Bhd.) și Callaway Golf (Thailand) Ltd. CGC distribuie direct vânzătorilor cu amănuntul sau filialelor deținute în totalitate și distribuitorilor terți. De asemenea, compania licențiază mărcile sale comerciale și mărcile de servicii către terți în schimbul unor redevențe. Anexa 5 prezintă organigrama CGC.

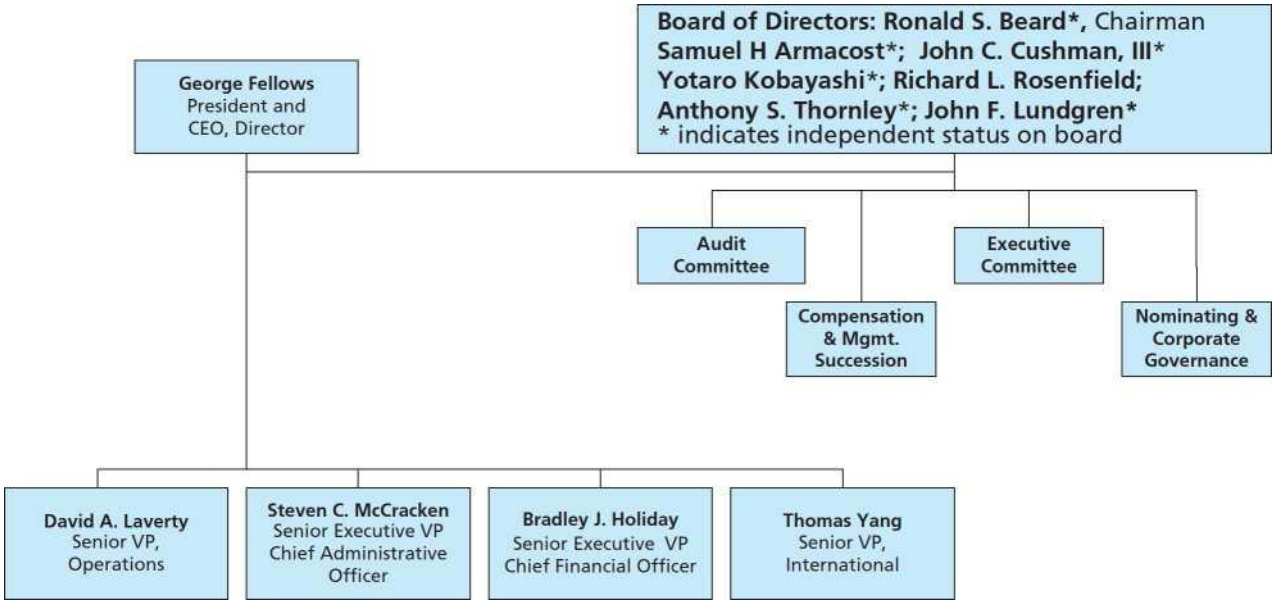
Producția de crose de golf se face în principal la unitățile CGC din Carlsbad, California. Unele dintre produse sunt asamblate în afara Statelor Unite. Asamblarea cluburilor se face folosind componente de la furnizori atât din interiorul cât și

din afara Statelor Unite. Procesul de asamblare a crosei de golf este „foarte intensivă în muncă".

Înainte de achiziția Top-Flite, CGC și-a fabricat mingile de golf în instalațiile sale din Carlsbad, California, iar Top-Flite și-a fabricat mingile de golf în principal în unitățile sale din Chicopee, Massachusetts și Gloversville, New York. De la achiziție, totuși, compania și-a mutat majoritatea producției de mingi de golf în fabricile din Chicopee și Gloversville și este în proces de mutare a restului în acele unități în cursul acestui an. Procesul de fabricare a mingii de golf este „mult mai automatizat" decât procesul de asamblare a crosei de golf, deși, subliniază compania, este încă folosită multă forță de muncă în procesul de fabricare a mingii de golf.

Afacerea de golf este foarte sezonieră. În sezonul aglomerat de vară, angajații CGC sunt obligați să lucreze multe ore suplimentare, în timp ce iarna, capacitatea de producție este de doar aproximativ 68%. Aceste condiții speciale necesită un contract de muncă special bazat pe un cont de program de lucru, care să permită angajaților să folosească orele suplimentare, adunate în timpul producției mari, pentru a compensa timpul de lucru neutilizat în extrasezon. La sfârșitul anului 2008, CGC și filialele sale aveau 2.700 de angajați cu normă întreagă și cu normă parțială. Angajații CGC „în mod istoric nu au fost reprezentați de sindicate", potrivit raportului anual al companiei. Angajații de producție de la uzina Top-Flite sunt reprezentați de un sindicat. CGC avea aproximativ 480 de angajați acoperiți de un contract colectiv , la 31 decembrie 2008. Callaway a renegociat un nou contract colectiv de muncă cu sindicatul din Chicopee, care este programat să expire la 30 septembrie 2011. Angajații de producție din Canada și Australia sunt, de asemenea, sindicalizați. Potrivit CGC, compania „consideră relațiile sale cu angajații ca fiind bune".

ANEXA 5 Organigrama Calloway



Marketing

Introducerea rapidă a noilor crose de golf sau mingi de golf ar putea duce la închiderea stocurilor existente atât la nivel cu ridicata, cât și cu amănuntul. Închiderile au ca rezultat reducerea marjelor la vânzarea produselor mai vechi, precum și la reducerea vânzărilor de produse noi.

CGC a anunțat o reînnoire a contractului cu jucătorul de golf numărul doi din lume, Phil Mickelson, la începutul anului 2009. Callaway folosește, de asemenea, afișaje la punctul de cumpărare pentru produsele sale în magazinele de golf și magazinele de vânzare cu amănuntul din întreaga lume.

Callaway a înregistrat un succes extraordinar în cadrul Trade In! Faceți schimb! Program (www.tradeintradeup.com) . În conformitate cu acest acord, consumatorii Callaway pot primi cote de schimb pentru cluburile de golf Callaway deținute anterior pentru achiziționarea de noi cluburi Callaway. Această opțiune a devenit populară pentru consumatorii care doresc să își modernizeze echipamentele. De asemenea, oferă o cale convenabilă pentru consumatorii care doresc să cumpere cluburi folosite mai ieftine. Acest

program cu siguranță ajută Callaway să construiască și să consolideze loialitatea clienților.

Callaway este cunoscut de multă vreme pentru angajamentul său față de inovația în tehnologia sa. Tradiția CGC se bazează pe conducerea produselor și „dovada se află în cele peste 1.100 de brevete din Statele Unite – mai mult decât orice alt producător de golf". CGC a lansat recent calcatoarele Callaway Golf FT. Potrivit site-ului web al CGC, calcatoarele FT sunt „evoluția tehnologiei Fusion, oferind cea mai mare performanță și capacitate de joc în fiarele de golf Callaway pentru jucătorii cu handicap mediu până la mic, care solicită cea mai recentă inovație cu rezultate dovedite". De la introducerea fiarelor de călcat FT, Callaway a introdus fiarele de călcat FT i-brid. Aceste fiare de călcat sunt setul de îmbunătățire a jocului cel mai avansat din punct de vedere tehnologic al CGC. Fiarele de călcat FT i-brid oferă cel mai bun grad de iertare și de jucabilitate prin încorporarea a trei crose asemănătoare hibride, concepute pentru a înlocui fiarele lungi greu de lovit și fiarele scurte pentru îmbunătățirea jocului.

Callaway a introdus o versiune pentru bărbați și femei a FT-iQ - cel mai inteligent și mai drept șofer pe care compania l-a comercializat și vândut vreodată. Clubul este disponibil cu caracteristici care se potrivesc tuturor jucătorilor de golf, cu mansardele disponibile de 9, 10 și 11 grade, precum și un model High Trajectory [HT] care oferă 13 grade. Aceste grade mai ridicate de loft fac ca jucătorul să treacă mingea în aer mai ușor. Forma avansată a capului are un aspect elegant și mărește momentul de inerție (MOI) pentru o precizie extraordinară de pe tee. Pentru senzație și performanță, șoferul FT-iQ are un arbore Fubuki exclusiv de la Mitsubishi Rayon.

În publicitate, CGC se bazează în principal pe o combinație de reclame tipărite și de televiziune . Reclamele tipărite includ reviste naționale, cum ar fi *Golf Magazine, Sports Illustrated* și *Golf Digest,* și reclame de televiziune incluse în principal pe The Golf Channel, ESPN și la televiziunea de rețea în timpul transmisiunilor de golf. CGC folosește, de asemenea, publicitate pe web. În afara Statelor Unite, publicitatea este, în general, gestionată de filialele CGC și, deși se bazează pe principiile mărcii globale, execuția locală este adaptată de fiecare regiune în funcție de piața și stilul de viață unic al acestora.

Factori externi

Recesiunea economică actuală a scăzut nivelul cererii pentru produsele companiei, care sunt achiziții recreative și, prin urmare, discreționare pentru consumatori. Orice scădere a încrederii consumatorilor, condiții economice nefavorabile sau tulburări politice deturnează interesul de la jocul de golf și dăunează afacerii Callaway. Indivizii sunt mai dispuși să facă astfel de achiziții în condiții economice favorabile și atunci când se simt încrezători și prosperi. Condițiile economice nefavorabile i-au determinat pe consumatori să renunțe sau să amâne achiziționarea de noi produse de golf. Criza economică severă poate afecta, de asemenea, datoria neperformantă a CGC, care a fost scăzută din punct de vedere istoric. Dezastrele naturale, cum ar fi uraganele din Florida și de-a lungul coastei de est, pot afecta negativ rundele de golf jucate nu numai în timpul furtunilor, ci și pentru o perioadă semnificativă de timp după aceea, în timp ce jucătorii de golf se concentrează pe curățenie, mai degrabă decât să joace golf.

Golful nu este o industrie în creștere. Există aproximativ 26 de milioane de jucători recreaționali în Statele Unite, dar în medie 3 milioane de clienți intră și 3 milioane de clienți ies din industrie anual. Efectul net este o creștere zero. Conform sondajului National Sporting Goods Association din 2008, fondul de jucători de golf a scăzut cu 7,3% din 2003 până în 2007. Cel mai recent raport al Fundației Naționale de Golf arată că rundele jucate au scăzut cu 3,5% în primul trimestru al anului 2008. De asemenea, este nevoie de mult timp pentru a juca golf. Oamenii de astăzi au atât de multe alte moduri de a-și petrece timpul. O tendință pozitivă pentru CGC, totuși, este că populația lumii îmbătrânește, iar mulți oameni în vârstă joacă golf și au venituri discreționare pentru a cumpăra echipament de golf. Terenurile de golf sunt supraconstruite în Statele Unite; numărul rundelor jucate a scăzut cu 4% în Statele Unite în 2008 față de 2007. Din ce în ce mai multe companii urmăresc aceiași clienți, ceea ce înseamnă că un câștig în cota de piață pentru unul este o pierdere pentru altul.

Pentru ca CGC să-și crească vânzările de crose sau mingi de golf în mod semnificativ, compania trebuie fie să-și crească cota de piață pentru crose sau mingi de golf, fie piața pentru aceste articole trebuie să crească. Deoarece CGC deține deja o cotă substanțială de piață în vânzările de cluburi și mingi, cota de piață suplimentară poate fi limitată. În plus, compania

nu crede că va exista o creștere materială a numărului de jucători de golf din întreaga lume în următorii patru ani.

Concurenții

Afacerea golfului a crescut pentru a deveni o industrie de miliarde de dolari la nivel mondial, dar din cauza recesiunii economice, companiile mici pot cădea, iar companiile mari trebuie să-și dimensioneze corect și să-și reseteze afacerea pentru a supraviețui. Liderii din industrie cheltuiesc milioane pe contracte de aprobare pentru cei mai buni jucători ai jocului pentru a atrage jucătorii recreativi. De exemplu, Nike plătește Tiger Woods să folosească și să susțină produsele sale. O modalitate populară, dar costisitoare de a câștiga cotă de piață este folosirea jucătorilor PGA Tour pentru a vă promova produsul. „Turul PGA este singurul punct luminos din întreaga industrie", spune Drapeau. „Evaluările TV au crescut; prezența a crescut. O mare parte din aceasta se datorează lui Tiger Woods." Woods este atât de popular încât Nike l-a semnat cu un contract de aprobare și apoi, în timp, a construit o întreagă divizie de golf în jurul lui. Woods a jucat cândva echipament Titleist, dar a trecut la Nike. De fiecare dată când s-a schimbat, a spus că nu s-ar fi schimbat dacă Nike nu ar fi făcut cel mai bun produs pentru el să joace.

Titleist este unul dintre cei mai mari concurenți ai CGC. O subsidiară a Fortune Brands, Inc., Acushnet Company, deține, printre alte mărci, brandul Titleist. Titleist produce diverse tipuri de crose de golf, precum și mingi, echipamente și accesorii. Alte mărci Acushnet legate de golf includ FootJoy, Cobra și Pinnacle. Acushnet își vinde produsele în principal magazinelor profesioniste de golf de pe teren și magazinelor selectate de specialități de golf și articole sportive din afara terenului din Statele Unite. Distribuitorii și agenții internaționali vând produsele pe întreaga piață globală, inclusiv Regatul Unit, Canada, Germania, Austria, Danemarca, Irlanda, Franța, Suedia, Țările de Jos, Africa de Sud, Thailanda, Singapore, Malaezia, Australia, Noua Zeelandă, Coreea și Japonia. Acushnet atribuie aproximativ 42% din vânzările sale piețelor sale internaționale. Compania este foarte puternică pe piețele de încălțăminte de golf și mănuși de golf (FootJoy) și este cel mai mare producător de mingi de golf (Titleist). Între 2007 și 2008, vânzările nete pentru operațiunile legate de golf la Fortune au scăzut de la 1.405,4 milioane USD la 1.368,9 milioane USD. Acest lucru se datorează condițiilor economice globale nefavorabile. Callaway concurează cu Acushnet pe toate cele trei piețe principale: pantofi și mănuși, crose și mingi.

Din ce în ce mai mulți producători de articole pentru atletism, cum ar fi Nike, Wilson și Adidas, ca să menționăm doar câțiva, se diversifică și se extind pe piață. Aceste companii au o reputație foarte bună, ceea ce le ajută să intre pe piața echipamentelor de golf și a accesoriilor. Mai multe companii care produc rachete de tenis de înaltă calitate, precum Prince, Fila, Head și Wilson, devin o mare amenințare pentru Callaway Golf. Wilson face deja o afacere substanțială de golf.

Cea mai mare competiție internă a CGC în ceea ce privește lemnele și fierele metalice sunt TaylorMade, Titleist, Cobra, Cleveland (Srixon), Ping, Mizuno, Bridgestone și Nike. Pentru putters, principalii concurenți ai Callaway sunt Ping, Titleist și TaylorMade. CGC concurează cu Dunlop și Yamaha, printre altele, în Japonia și în Asia. Mizuno este cel mai mare producător de articole sportive din Japonia și a făcut progrese în industria echipamentelor de golf. În afacerile cu mingi de golf, CGC se confruntă cu concurența din partea Titleist, Nike, Spalding, Sumitomo Rubber Industry și Bridgestone (Precept). Titleist are o cotă de piață estimată de peste 50% și, prin urmare, este lider în industria mingii de golf. În 2008, CGC a fost numărul doi în turneul PGA pentru utilizarea mingii de golf. Compania a atins, de asemenea, cota de pe piața cu amănuntul numărul doi, a doua după Titleist, în același an.

TaylorMade-Adidas Golf (TAG), unul dintre cei mai mari producători de cluburi de golf din lume, este o filială a Adidas-Salomon AG. TAG se bucură de o cotă de piață de 28% în Statele Unite și speră să obțină aceeași cotă de piață la nivel mondial pe care o are în Statele Unite în 2010. În februarie 2008, TAG a cedat marca Maxfli, care reprezenta 20107% din vânzările sale. TaylorMade a lansat, de asemenea, un impuls publicitar de 35 de milioane de dolari pentru echipamentul său de golf în 2008. Această campanie publicitară este cea mai scumpă din istoria TaylorMade.

Nike a intrat în afacerile de golf cu Tiger Woods, iar compania a crescut constant în industria de golf cu succesul lui Tiger Wood. În 2007, Nike Golf a crescut cu 12% la aproape 650 de milioane de dolari. Nike Golf a reprezentat aproximativ 43% din veniturile totale ale producătorului de încălțăminte și îmbrăcăminte de atletism.

Probleme globale

Piața globală de golf este uniformă, în sensul că firmele nu trebuie să dezvolte produse diferite pentru piețe diferite. Dar diferitele situații economice și competitive de pe piețele globale fac uneori dificilă plasarea produselor în modul corect cu prețul corect și, în același timp, generarea de profit. Regulile variază pentru diferite turnee profesionale, cum ar fi Turneul PGA, Turul European, Turneul Canadian și Turul Asia-Pacific. Este dificil să introduci și să comercializezi un nou produs care intră în conflict cu regulile pentru jucătorii profesioniști. O inovație este dificil de comercializat dacă jucătorilor profesioniști nu li se permite să se joace cu noul echipament, iar jucătorii recreativi nu vor vedea niciodată

echipamente noi dezvoltate pentru jocul lor.

Un factor negativ pe care CGC trebuie să se confrunte este cantitatea de imitație în masă a produselor sale, în special în zona Asia-Pacific. Este foarte dificil pentru companie să urmărească imitațiile , ceea ce are ca rezultat costuri de administrare ridicate și pierderi de venituri. Întreruperile și costurile ridicate ale combustibilului în serviciile de transport aerian sau de transport maritim, sentimentele anti-americane și instabilitatea socială, economică și politică afectează negativ performanța CGC. Pe 24 martie 2009, potrivit unui comunicat de presă al CGC, Administrația Beijing Chaoyang pentru Industrie și Comerț (AIC) și Biroul de Securitate Publică Chaoyang (PSB) au efectuat raiduri în comun împotriva unei unități de asamblare și depozitare a magazinului Sunshine Golf situat la Shangxinpu, satul Huanggang, districtul Chaoyang, Beijing. Raidurile au dus la confiscarea a aproape 10.000 de piese de echipament de golf contrafăcute, inclusiv a peste 740 de crose de golf asamblate, 1.500 de capete de club, 4.700 de mânere de golf, 2.300 de arbori, 280 de huse pentru cap și asortate de prosoape de golf, genți de golf și îmbrăcăminte.

Încălcările brevetelor reprezintă un alt risc mare pentru Callaway. Potrivit unui comunicat de presă CGC, pe 3 martie 2009, a intentat un nou proces pentru încălcarea brevetelor împotriva Acushnet. Procesul susține că noile mingi de golf Titleist Pro V1 și Pro V1x din 2009, disponibile în primăvara anului 2009, încalcă brevetele de mingi de golf deținute de Callaway Golf. Acest nou proces urmează acțiunii cu succes de încălcare a brevetelor introduse de CGC împotriva Acushnet în februarie 2006, care a dus la o hotărâre permanentă care a oprit vânzările versiunilor anterioare ale familiei de mingi de golf Pro V1.

Guvernul chinez continuă să atace falsificatorii care răspund la plângerile - producătorilor americani de golf, inclusiv CGC, Acushnet, Cleveland Golf, Ping, Nike și TaylorMade-Adidas. Aceste raiduri sunt încercări de a urmări și de a opri eforturile de contrafacere pentru a produce crose și echipamente de golf. Rob Duncanson, un avocat care consiliază companiile, a făcut această declarație după unul dintre raid: „Fabricarea și vânzarea de echipamente de golf contrafăcute de către acești pirați moderni nu numai că a costat companiile americane milioane de venituri pierdute, ci afectează integritatea mărcii și reputația companiilor care investesc resurse substanțiale în cercetare și dezvoltare și marketing, subminând în cele din urmă încrederea consumatorului nesuficient ”.

Concluzie

Pentru mulți jucători de golf, climatul de afaceri actual înseamnă chilipiruri. Fundația Națională de Golf, un grup din industrie, raportează că numărul jucătorilor de golf a variat între 26 de milioane și 37 de milioane, dar recesiunea a speriat mulți oameni de la terenuri. Americanii nu joacă atât de mult golf în acest an ca anul trecut. Multe cluburi de golf publice și private se confruntă cu o cerere slabă și au scăzut prețurile pentru a atrage clienți. Potrivit Golf Datatech, echipamentul de golf se vinde, dar la prețuri mai mici. Câteva companii de golf au declarat faliment, inclusiv Carbite Inc., cu sediul în San Diego, un producător de wedge și putter. Unii producători de echipamente, inclusiv Adams Golf Inc., cu sediul în Plano, se luptă și ei, iar CGC însăși a concediat 370 de angajați în 2008 pentru a-și îmbunătăți eficiența și eficacitatea în producție, precum și pentru a reduce costurile de operare.

Recesiunea economică globală îl rănește pe Callaway. Produsele de golf sunt mai degrabă discreționare decât elemente esențiale. Alți factori care dăunează și afacerii de golf includ șomaj ridicat, niveluri crescute ale datoriilor consumatorilor și scăderea încrederii consumatorilor și a cheltuielilor. Alte amenințări la adresa Callaway includ imitații de crose, oportunități limitate de creștere în cluburi și mingi de golf, concurență intensă, fluctuații ale cursului de schimb internațional, instabilitate politică internațională și atacuri teroriste, dezastre naturale și boli pandemice și caracterul sezonier al sportului.

Chevron Corporation - 2009

Linda Herkenhoff Colegiul Sfânta Maria

CVX

www.chevron.com

Mă întreb dacă prețul pe galon de benzină va fi în curând peste 4,00 USD ca în mai 2008 sau va fi sub 2,00 USD pe galon ca în primul trimestru din 2009? Benzina este cea care menține America în mișcare. Joe Petrowski, CEO Gulf Oil LP, a spus recent că prețul petrolului ar putea scădea la 20 de dolari pe baril, ceea ce înseamnă că prețurile la benzină ar putea scădea până la 1 dolar pe galon până la începutul lui 2010. Dar, ca multe companii petroliere, Chevron a avut un 2008 remarcabil, câștigând 23,9 miliarde de dolari, un nou record.

Lumea tumultoasă a energiei continuă să facă titluri în 2009, Chevron anunțând o scădere cu 71% a profiturilor din al doilea trimestru la cel mai scăzut nivel din ultimii cinci ani. În primul trimestru, Chevron a generat 1,75 miliarde de dolari, dar în aceleași trei luni din 2008, profiturile Chevron au ajuns la 5,98 miliarde de dolari. Diferența critică este că prețurile petrolului au crescut la 145 USD pe baril în iulie 2008, iar în iulie 2009 se situează în jurul valorii de 69 USD pe baril.

Dar Chevron nu este singur în starea lor de profituri reduse. ExxonMobil Corp. a anunțat o scădere cu 66% a profiturilor din al doilea trimestru, în timp ce Royal Dutch Shell a anunțat o reducere de 67%, iar BP a anunțat o reducere de 53%. Conoco Phillips a avut cea mai semnificativă reducere a profiturilor din Big Five, înregistrând o scădere a profitului de 76 la sută pentru al doilea trimestru al acestora.

Veniturile totale ale Chevron au scăzut cu 51%, până la 40 de miliarde de dolari, de la 81 de miliarde de dolari cu un an în urmă. Compania a sporit capitalul și operațiunile de explorare, cheltuind 11,4 miliarde de dolari în prima jumătate a anului, comparativ cu 10,3 miliarde de dolari în primele șase luni ale anului 2008. În timp ce privim spre viitor, o preocupare reală este că, dacă companiile decid în cele din urmă să reducă exploatarea și producția, ar putea exista lipsuri de aprovizionare și asta ar putea însemna cu siguranță prețuri mai mari pentru toți pe drum. În special în cadrul Chevron, operațiunile lor de rafinare și marketing au pierdut de fapt 95 de milioane de dolari în al doilea trimestru, în ciuda faptului că gazul a crescut la 3 dolari pe galon în unele state. Pe Coasta de Vest, profiturile lor din rafinare au scăzut cu 45% față de aceeași perioadă anul trecut.

Strategiile Chevron de a compensa aceste pierderi includ oprirea forării de noi sonde de gaz în SUA continentale și oprirea răscumpărării propriilor acțiuni. Vicepreședintele executiv pentru explorare și producție, George Kirkland, a explicat că, având în vedere prețurile actuale ale gazului, nu are sens să forăm puțuri de gaz.

Pe scena globală, Chevron continuă să se uite la proiectele sale de mare profil pentru a-și crește producția de petrol. Noile sonde din Angola și Brazilia au contribuit la o creștere cu 5% a producției nete de echivalent petrol a Chevron în al doilea trimestru. Aceste cifre de producție sunt impresionante în comparație cu unele dintre celelalte mari companii petroliere. Producția Royal Dutch Shell a scăzut cu 6%, în timp ce producția ExxonMobil a scăzut cu 3%.

Istorie

Chevron a început cu o descoperire de petrol la nord de Los Angeles în 1879, urmată de formarea Pacific Coast Oil Company, cel mai vechi predecesor al Chevron Corporation. Standard Oil Company (deținută de John D. Rockefeller) a cumpărat ulterior Pacific Coast Oil în 1900, iar șase ani mai târziu, numele fuzionat a devenit Standard Oil Company

(California). Dar în 1911, Sherman Antitrust Act a dus la destrămarea părintelui

Standard Oil și a creat Standard of California ca companie independentă. După încheierea războiului, compania a fuzionat cu Pacific Oil Company, devenind Standard Oil Company of California (Socal). Socal a format o societate mixtă cu Texaco în 1936, Caltex, pentru a dezvolta și comercializa petrol în Orientul Mijlociu și Indonezia. Până la sfârșitul anilor 1930, parteneriatul Aramco a fost format în Orientul Mijlociu, compus din Socal, Texaco, Exxon și Mobil. După cel de-al Doilea Război Mondial, aditivii și substanțele chimice pe bază de petrol inventate pentru război au fost rapid transformate în utilizări pe timp de pace. Era petrochimică sosise și odată cu ea a venit Chevron Chemical Company. Până în 1980, Aramco era deținută în totalitate de saudiți, iar în 1988 numele a fost schimbat în Saudi Arabian Oil Corporation. În 1984, fuziunea dintre Standard Oil of California și Gulf Oil a fost cea mai mare fuziune din istorie la acel moment, aproape dublând rezervele dovedite de petrol și gaze ale companiei la nivel mondial. Ca parte a fuziunii, Socal și-a schimbat numele în Chevron Corporation. Prin achiziționarea proprietăților de petrol brut și gaze naturale de la Tenneco Inc. din Golful Mexic din SUA în 1988, Chevron a devenit unul dintre cei mai mari producători de gaze din Statele Unite. Chevron a fuzionat cu NGC Corporation în domeniul gazelor naturale pentru a forma Dynegy în 1998. În 1993, Chevron a format Tengizchevroil, o societate mixtă cu Republica Kazahstan, devenind prima companie petrolieră occidentală importantă care a intrat în Kazahstanul nou independent.

În 2001, Chevron a achiziționat Texaco pentru 37,5 miliarde de dolari și și-a schimbat din nou numele în ChevronTexaco Corporation. Dar, după ce a cheltuit sume considerabile pentru schimbarea numelui/logo-ului pe orice, de la antetul la numele legal al uniunii de credit, pe 9 mai 2005, numele a revenit la Chevron. În 2005, Chevron a avut o altă oportunitate de schimbare a numelui prin achiziția Unocal Corporation. Dar de data aceasta a optat pentru a lăsa marca neschimbată și a reduce confuzia. Achiziția Unocal a făcut din Chevron cel mai mare producător de energie geotermală din lume.

Conditii prezente

Chevron este a doua cea mai mare companie energetică integrată din Statele Unite și printre cele mai mari corporații din lume, pe baza capitalizării bursiere la 31 decembrie 2008. Cu sediul central în San Ramon, California, cu simbolul CVX, desfășoară afaceri în peste 100 de țări. Anexa 1 oferă o listă a acelor țări în care Chevron are o implicare extinsă în afaceri.

Chevron se angajează în fiecare aspect al industriei țițeiului și a gazelor naturale, inclusiv explorare și producție, producție, marketing și transport, producție și vânzări de produse chimice, geotermală, generare de energie și surse regenerabile. Forța de muncă globală era formată din aproximativ 66.000 de angajați la sfârșitul anului 2008. Pozițiile executive ale companiei cu relații de raportare sunt prezentate în Figura 2.

În 2008, Chevron a produs 2,53 milioane de barili echivalent petrol net pe zi. Aproximativ 75% din acest volum a avut loc în afara Statelor Unite, în peste 20 de țări diferite. Chevron avea o capacitate globală de rafinare de peste 2 milioane de barili de petrol pe zi la sfârșitul anului 2008 și a investit 22,8 miliarde de dolari în proiecte de capital anul trecut.

Rețeaua de marketing sprijină peste 25.000 de puncte de vânzare cu amănuntul (inclusiv operațiunile afiliate) pe șase continente, cu investiții în 13 unități de producere a energiei electrice în

EXHIBITUL 1 Principalele țări ale operațiunilor globale Chevron

Angola	Ciad	Noua Zeelandă	Thailanda și
Argentina	China	Nigeria	Trinidad și Tobago
Australia	Columbia	Filipine	Regatul Unit
Azerbaidjan	India	Rusia	Statele Unite
Bangladesh	Indonezia	Arabia Saudită	Venezuela
Belgia	Kazahstan	Singapore	
Brazilia	Kuweit	Africa de Sud	
Canada	Olanda	Coreea de Sud	

Sursa: Adaptare de pe www.chevron.com (2009).

ANEXA 2 Consiliul Director

Președinte și director executiv: David J. O'Reilly

Vicepreședinte al Consiliului: Peter J. Robertson

Consiliul de administrație: Samuel H. Armacost, Linnet F Deily, Robert E. Denham, Robert J. Eaton, Sam Ginn, Enrique Hernandez Jr, Franklyn G. Jenifer, Sam Nunn, Donald

B. Rice, Kevin W. Sharer, Charles R. Shoemate, Ronald D. Sugar, Carl Ware Laymon, Zygocki și directorul de securitate globală raportează vicepreședintelui Robertson; toți ceilalți ofițeri și directorul general al Diversității Globale raportează președintelui O'Reilly, cu excepția cazului în care se indică altfel

VP executiv Tehnologie și servicii: John Bethancourt

Raportând la această poziție—Corporate Aviation Services, Energy Solutions, Oronite, Mining Inc.

Vicepreședinte executiv Global Upstream și Gaz: George Kirkland

Raportând la această poziție—E&P: Asia Pacific, Eurasia

Vicepreședinte executiv pentru strategie și dezvoltare: John Watson

Raportând la această poziție: Resurse Proiect, Achiziții

Vicepreședinte executiv global în aval: Michael Wirth

Raportând la această poziție — Global: lubrifianți, marketing, producție, aprovizionare și comercializare

Sursa: Adaptare de pe www.chevron.com (2009).

Statele Unite și Asia. Din cele 10.000 de puncte de vânzare cu amănuntul din Statele Unite, Chevron deținea doar câteva sute până la sfârșitul anului 2008. Chevron a înregistrat 21 de creșteri anuale consecutive ale dividendelor, dividendele crescând cu o rată medie anuală de 12% în ultimii 5 ani. Rata de creștere este de 7% în ultimii 21 de ani. La sfârșitul lunii martie 2009, randamentul dividendelor era de aproximativ 4 la sută. În ultimii cinci ani, numerarul returnat acționarilor a însumat peste 46 de miliarde de dolari, 25 de miliarde de dolari în răscumpărări de acțiuni și peste 21 de milioane de dolari în dividende. Rentabilitatea medie a capitalurilor proprii este de 29,2% pentru 2008.

Bilanțul Chevron avea o rată a datoriei la sfârșitul anului 2008 de puțin peste 9%. Rentabilitatea capitalului angajat (ROCE) de anul trecut pentru corporație a fost de 26,6 la sută și a fost de peste 20 la sută pentru fiecare dintre ultimii 5 ani. În 2008, ROCE de la Chevron a fost al doilea cel mai ridicat în grupul său de cinci companii similare (ExxonMobil, Royal Dutch Shell, BP și ConocoPhillips). Vânzările și alte venituri din exploatare au totalizat 265 de miliarde de dolari, cu un venit net global de 23,9 miliarde de dolari pentru 2008. Rezultatele venitului net au fost cele mai mari câștiguri anuale din istoria companiei. Declarațiile de venit și bilanțurile sunt prezentate în Anexele 3 și 4.

În 2008, Chevron's Exploration a adăugat 1,7 miliarde de barili de resurse echivalent petrol, rezultând o rată de succes la foraj de 49%. Compania a produs 2,53 MM barili echivalent petrol pe zi; Aproximativ 75% dintre acești barili au venit din afara Statelor Unite, în peste 20 de țări. Compania a realizat o înlocuire a rezervelor în 2008 de 146 la sută.

În martie 2009, Chevron a primit premiul HART Energy Publishing Refinator of the Year, care se bazează pe realizările din următoarele categorii: mediu mai curat, investiții și creștere corporativă și, în sfârșit, viziune.

Viziune

> Viziunea Chevron este de a fi compania energetică globală cea mai admirată pentru oamenii săi, parteneriatul și performanța. Această viziune înseamnă că Chevron se va strădui să: furnizeze produse energetice vitale pentru progresul economic durabil și dezvoltarea umană în întreaga lume; au capacități și angajament superioare atât la nivel individual de angajat, cât și la nivel organizațional; oferi performanțe de clasă mondială; și câștigați admirația tuturor părților interesate - investitori, clienți, guverne gazdă, comunități locale și angajați Chevron - nu numai pentru obiective, ci și pentru modul în care acestea sunt atinse.

ANEXA 3 Declarația veniturilor

(milioane de dolari)	2008	2007	2006
Venituri și alte venituri			
Vânzări și alte venituri din exploatare			
Benzinele	**53.254**	47.074	42.639
Combustibil pentru avioane	**23.056**	16.333	15.577
Motorine și kerosen	**40.940**	32.170	31.647
Păcuri reziduale	**9.937**	7.348	7.086
Alte produse rafinate	**6.407**	5.886	5.723
Total produse rafinate	**133.594**	108.811	102.672
Țiței și condens	**78.600**	61.542	61.842
Gaz natural	**31.814**	24.437	22.515
Lichide gaze naturale	**5.517**	4.483	3.488
Alte venituri din petrol	**3.116**	2.460	2.862
Accize	**9.700**	9.959	9.486
Total în amonte și în aval	**262.341**	211.692	202.865
Produse chimice	**1.750**	1.582	1.395
Toate celelalte	**867**	817	632
Mai puțin: venituri din întrerupt operațiuni	**—**	—	—
Vânzări totale și alte venituri din exploatare	**264.958**	214.091	204.892
Venituri din afiliate	**5.366**	4.144	4.255
Alte venituri	**2.681**	2.669	971
Venituri totale și alte venituri	**273.005**	220.904	210.118
Costuri și alte deduceri			
Achizitionate produse petroliere	**171.397**	133.309	128.151
Cheltuieli de exploatare	**20.795**	16.932	14.624
Vanzare, general si administrativ cheltuieli	**5.756**	5.926	5.093
Cheltuieli de explorare	**1.169**	1.323	1.364
Amortizarea, epuizarea și amortizare	**9.528**	8.708	7.506
Impozite altele decât pe venit	**21.303**	22.266	20.883
Cheltuieli cu dobânzi și datorii	—	166	451
Interese minoritare	**100**	107	70
Costuri totale și alte deduceri	**230.048**	188.737	178.142
Venituri din operațiuni continue Înainte			
Cheltuiala cu impozitul pe venit	**42.957**	32.167	31.976
Cheltuiala cu impozitul pe venit	**19.026**	13.479	14.838
Venituri din operațiuni continue	**23.931**	18.688	17.138
Venituri din operațiuni întrerupte	—	—	—
Venitul net	**23.931**	**18.688 USD**	**17.138**

USD

Sursa: Adaptare din Chevron, *Suplimentul raportului anual.* (2008).

ANEXA 4 Bilanțul consolidat

(milioane de dolari)	2008	2007	2006
Active			
Numerar și echivalente de numerar	**9.347**	7.362	10.493
Valori mobiliare negociabile	**213**	732	953
	15.856	22.446	17.628
Conturi și note de încasat, stocuri nete			
Țiței și produse petroliere	**5.175**	4.003	3.586
Produse chimice	**459**	290	258
Materiale, consumabile și altele	**1.220**	1.017	812
Total stocuri	**6.854**	5.310	4.656
Cheltuieli plătite în avans și alte active curente	**2.200**	3.527	2.574
Total active circulante	**36.470**	39.377	36.304
Creante pe termen lung, nete	**2.431**	2.194	2.203
Investiții și avansuri	**20.920**	20.447	18.552
Proprietăți, instalații și echipamente la cost	**173.299**	154.084	137.747
Mai puțin: amortizarea, epuizarea și amortizarea cumulate	**81.519**	75.474	68.889
Proprietăți nete, instalații și	**91.780**	78.610	68.858
Cheltuieli amânate și alte active	**4.711**	3.491	2.088
bunăvoință	**4.619**	4.637	4.623
Active deținute pentru vânzare	**252**	—	—
Active totale	**161.165 USD**	148.786 USD	132.628 USD
Datorii și capitalurile proprii			
Datorie pe termen scurt	**2.818 USD**	1.162 USD	2.159 USD
Creanţe	**16.580**	21.756	16.675
Datorii acumulate	**8.077**	5.275	4.546
Impozite federale și alte impozite pe	**3.079**	3.972	3.626
Alte taxe de plătit	**1.469**	1.633	1.403
Total datorii curente	**32.023**	33.789	28.409
Datorii pe termen lung și obligații de leasing capital	**6.083**	6.070	7.679
Credite amânate și alte obligații necurente	**17.678**	15.007	11.000
Impozite pe profit amânate necurente	**11.539**	12.170	11.647
Rezerve pentru planurile de beneficii	**6.725**	4.449	4.749
Interese minoritare	**469**	204	209
Total datorii	**74.517**	71.698	63.693
Capitaluri proprii	**86.648**	77.088	68.935
Total datorii și Capitaluri proprii	**161.165 USD**	148.786 USD	132.628 USD

Sursa: Adaptare din Chevron, *Suplimentul raportului anual* (2008).

Marketing

Marketingul într-o companie energetică este mai complex decât să vindeți mai mult gaz la pompă. Chevron sa concentrat în mare parte în campania sa de televiziune din 2008 pe partea ecologică și umană a operațiunilor sale de clasă mondială. Acest

tip de marketing de reputație este deosebit de important într-o industrie cu o problemă de imagine.

Organizația de marketing a Chevron este responsabilă pentru marketing, publicitate, vânzare și livrarea produselor și serviciilor către clienții de retail, comerciali și industriali din întreaga lume. Aceasta include cele 25.000 de puncte de vânzare cu amănuntul (inclusiv operațiunile afiliate), care sunt situate în principal pe Coasta de Vest a Americii de Nord, Coasta Golfului SUA, America Latină, Caraibe, Asia, Africa de Sud și Regatul Unit. Cele trei strategii cheie de marketing includ furnizarea de operațiuni curate, sigure și de încredere prin excelență operațională; alinierea portofoliului de marketing pentru a capta valoarea de integrare cu sistemul de rafinare; și valorificați mărcile pentru a crește valoarea pe piețele cheie.

Portofoliul de marketing a devenit mai strâns aliniat cu sistemul de rafinare al companiei prin ieșiri de pe piață și cesionări de site-uri de vânzare cu amănuntul, în încercarea de a se concentra pe zonele cu putere de piață. În cursul anului 2008, compania și-a vândut afacerea cu ulei de încălzire în Regatul Unit și a anunțat vânzarea afacerilor sale de marketing și a altor afaceri în Nigeria, Kenya, Uganda, Benin, Camerun, Republica Congo, Coasta de Fildeș și Togo, precum și activitatea de comercializare a combustibililor în Brazilia. După încheierea acestor vânzări, compania va renunța din 2004 din activitatea de comercializare a combustibililor în 22 de țări.

Chevron comercializează sub trei mărci principale: Chevron, Texaco și Caltex. În 2008, o sursă independentă a clasat Chevron drept cea mai puternică marcă de benzină din Statele Unite pentru al cincilea an consecutiv. Până la sfârșitul anului 2008, peste 5.000 de site-uri de retail Chevron au fost actualizate ca parte a unui program de marketing multianual pentru a reîmprospăta imaginea mărcii Chevron. Marca de magazine de proximitate a companiei, ExtraMile, a fost clasată drept magazinul de proximitate numărul unu de un sondaj independent pentru al doilea an consecutiv. Chevron își continuă avântul pe piață pentru combustibili curați premium prin încorporarea extinsă a aditivilor brevetați, cum ar fi Techron. În 2008, Chevron a vândut benzină împreună cu Techron în 27 de țări, reprezentând 90% din benzina de marcă vândută la nivel mondial.

Industrie

În ciuda restricțiilor OPEC, a războaielor civile și a uraganelor, industria petrolului este vie și bine în 2009. Aceasta este într-adevăr o industrie volatilă, așa cum indică prețul petrolului din 2008, care a scăzut de la un vârf de 144 de dolari pe baril la începutul lunii iulie până la 34 de dolari pe baril în decembrie. Această industrie se confruntă cu unele provocări unice de afaceri, inclusiv gestionarea unei imagini negative, deoarece consumatorii corelează prețurile ridicate la pompă cu lăcomia companiei petroliere. Și, desigur, emisiile de dioxid de carbon din utilizarea continuă a combustibililor fosili nu îmbunătățesc imaginea. Această industrie este compusă din trei categorii de jucători: companii petroliere deținute de investitori, companii petroliere naționale care operează ca entități corporative și companii petroliere naționale care operează ca agenții guvernamentale.

Companiile petroliere deținute de investitori, cum ar fi Chevron, sunt preocupate în primul rând de maximizarea rentabilității acționarilor. Aceste companii, deseori denumite multinaționale sau companii petroliere internaționale (IOC), se mișcă de obicei rapid pentru a dezvolta și produce resursele petroliere la care au acces și își vând producția pe piețe competitive. În cadrul IOC, Chevron este identificat ca un supermajor împreună cu ExxonMobil, Royal Dutch Shell, BP și, într-o anumită măsură, ConocoPhillips.

Companiile naționale de petrol (NOC) cu autonomie strategică și operațională care funcționează ca entități corporative, cum ar fi Petrobras (Brazilia), adesea echilibrează preocupările orientate spre profit și obiectivele țării lor cu strategia lor corporativă. Deși aceste companii pot susține obiectivele țării lor, ele sunt în primul rând entități conduse din punct de vedere comercial.

Companiile naționale de petrol care operează ca o extensie a guvernului sau ca o agenție guvernamentală, cum ar fi Pemex (Mexic), susțin programele guvernamentale fie financiar, fie strategic. Ele furnizează combustibili consumatorilor interni la prețuri mai mici decât plătesc clienții din lume. Aceste companii își dezvoltă adesea rezervele dovedite într-un ritm mai lent decât companiile comerciale. Aceste companii petroliere naționale urmăresc o diversitate de obiective care nu sunt neapărat orientate spre piață, cum ar fi angajarea cetățenilor lor, generarea de venituri pe termen lung și furnizarea de energie internă necostisitoare.

Institutul American de Petrol (www.api.com) împarte industria petrolieră în cinci sectoare: Upstream (explorare, dezvoltare și producție de țiței sau gaze naturale), Downstream (petroliere, rafinării, comercianți cu amănuntul și consumatori), Pipeline, Marine și Service and Supply.

În anii 1960, multinaționalele au avut acces la peste 80% din rezervele globale de petrol și gaze naturale. În 2007, multinaționalele occidentale controlau puțin peste 10% din petrolul mondial, iar NOC-urile exercitau control exclusiv asupra a aproximativ 78%, potrivit unui articol din noiembrie 2007 al lui Doug Young de la Institutul James Baker de la Universitatea Rice. Potrivit *Petroleum Intelligence Weekly* (vol. 47, nr. 48), în 2007, aproximativ 78% din totalul petrolului mondial a fost produs de 50 de companii, iar din această producție, 70% a fost produsă de companiile petroliere naționale.

Industria petrolieră a cunoscut o creștere a angajărilor la sfârșitul anilor 1970 și începutul anilor 1980, urmată de o perioadă prelungită de declin. Activitatea recentă de

angajare nu a remediat problema că peste jumătate din forța de muncă actuală va fi eligibilă pentru pensionare în următorii 10 ani. Această penurie la locul de muncă este denumită cu afecțiune în industrie „marea schimbare a echipajului”.

Concurenţă

Chevron este considerat unul dintre cei cinci mari împreună cu ExxonMobil (XOM), BP (BP), Shell (RDS) și ConocoPhillips (COP). Cei cinci mari sunt mari în multe privințe, dintre care unul se întâmplă să fie dimensiunea lor în ceea ce privește numărul de angajați. Aceasta poate părea o statistică comparativă bună, dar în realitate statistica numărului de persoane este puțin complicată. Unele companii numără contractorii în moduri diferite, iar numărul personalului în cel mai bun caz este o țintă în mișcare. Dar Chevron a intrat cu 58.000 si 66.000 de angajati in primul trimestru al anului 2009. ExxonMobil are aproximativ 80.700 de angajati; Royal Dutch Shell face check-in la peste 100.000 de angajați. BP are aproape 98.000 de angajați, iar ConocoPhillips are doar aproximativ 30.000 de angajați. Toți cei cinci mari au operațiuni extinse în străinătate. ConocoPhillips operează în peste 30 de țări, iar restul celor cinci mari companii operează fiecare în peste 100 de țări.

ExxonMobil (www.exxonmobil.com), cea mai mare companie de energie tranzacționată la bursă din lume, a obținut un venit net record în 2008 de 45,2 miliarde de dolari (8,69 dolari pe acțiune). Sediul global al Exxon Mobil Corporation este situat în Irving, Texas. ExxonMobil comercializează produse în întreaga lume sub mărcile Exxon, Mobil și Esso. De asemenea, deține sute de filiale mai mici, cum ar fi Imperial Oil (69,6 la sută deținut) în Canada. ExxonMobil reprezintă doar aproximativ 3% din producția mondială. ROCE 2008 a fost de 34%, cu un flux de numerar din operațiuni și vânzări de active de aproximativ 66 de miliarde de dolari. Divizia din amonte domină fluxul de numerar al companiei, reprezentând aproximativ 70% din venituri, cu o rentabilitate de peste 50% a capitalului mediu angajat.

British Petroleum (www.bp.com) este a treia companie energetică la nivel mondial, cu sediul central la Londra. În 2008, BP și-a păstrat 50 la sută deținerea întreprinderii sale mixte din Rusia. Profitul anual al costurilor de înlocuire al BP a fost de un record de 25,6 miliarde de dolari, cu o rentabilitate a capitalului mediu angajat mai mare de 20%. BP a cheltuit 50 de miliarde de dolari pe răscumpărări de acțiuni în 2008. De asemenea, a fost un an bun în 2008 pentru explorarea BP, cu noi descoperiri majore în Algeria, Angola, Egipt și Golful Mexic. BP a obținut un nou acces la nisipurile petroliere din Canada și gazele de șist în Statele Unite, precum și a obținut licențe de explorare în Arctica canadiană. BP raportează o înlocuire a resurselor de 283 la sută și o înlocuire a rezervelor de 121 la sută. Aproximativ 50% din capacitatea BP este în Statele Unite, comparativ cu aproximativ 33% pentru restul celor cinci mari. BP are scadențe între 5 și 6 miliarde dolari de obligațiuni de refinanțat în 2009. Vânzările solare ale BP în 2008 au crescut cu 41%. BP are al treilea cel mai mare portofoliu eolian din Statele Unite.

Royal Dutch Shell (www.shell.com) are origini olandeze și britanice. Este a doua cea mai mare corporație energetică din sectorul privat din lume. Sediul companiei este la Haga, Olanda, cu sediul social la Londra. Principala activitate a companiei este explorarea și producția, procesarea, transportul și comercializarea petrolului și gazelor. Petrolul și gazele au reprezentat puțin peste 90% din veniturile Shell în 2008. Shell comercializează produse petroliere în mai multe țări decât orice altă companie petrolieră. Shell are, de asemenea, o afacere semnificativă în domeniul petrochimiei. Forbes Global 2000 a clasat Shell pe locul opt ca mărime

companie din lume în 2007. Câștigurile din 2008 au fost de 31,4 miliarde de dolari, comparativ cu 27,6 miliarde de dolari pentru 2007, câștigurile pe acțiune crescând cu 16%. Câștigurile din Explorare și producție au fost de peste 20 de miliarde de dolari, comparativ cu aproximativ 14,7 miliarde de dolari în 2007. Sakhalin II, unul dintre cele mai mari proiecte integrate de petrol și gaze din lume, a început transporturile de petrol pe tot parcursul anului în 2008 și se pregătește să înceapă exporturile de gaz natural lichefiat (GNL) în 2009. 40.000 km de suprafață nouă de explorare în 2008. La jumătatea anului 2009, va avea loc o schimbare majoră în conducere, când fostul director financiar va prelua rolul de CEO.

al companiei ConocoPhillips (www.cop.com) este situat în Houston, Texas. Este a cincea cea mai mare corporație energetică din sectorul privat din lume. Stațiile sale de alimentare sunt cunoscute sub mărcile Phillips 66, Conoco și 76. A fost creat prin fuziunea dintre Conoco Inc. și Phillips Petroleum Company în 2002. ConocoPhillips păstrează un echilibru în portofoliul său de aproximativ 70 până la 75% în Explorare și Producție și aproximativ 20 până la 25% în rafinare, marketing și transport. Programul de capital are 12,5 miliarde de dolari programate pentru 2009. Rata datoriei este peste 30 la sută, dar

compania intenționează să investească mai mulți bani pentru reducerea datoriilor pentru a-și reveni la 20 până la 25 la sută. ConocoPhillips este cea mai mică dintre cele patru, dar compania a cheltuit 10 miliarde de dolari pentru a răscumpăra acțiuni în 2008 și a avut un câștig pe acțiune de 3,39 dolari, cu venituri în 2008 de 241 de miliarde de dolari.

Există un contrast în ceea ce privește dividendele între ExxonMobil și Chevron. Chevron plătește 2,60 la sută anual, în timp ce ExxonMobil plătește doar 1,60 la sută. Exxon a plătit dividende care au totalizat 1,55 USD pe acțiune în 2008. Dividendele de 12 luni ale Chevron pe acțiuni erau de 2,53 USD la sfârșitul anului 2008. BP a avut un dividend final de 3,30 USD. Dividendul BP pe acțiune a crescut în medie cu 15% pe an din 2001 până în 2008. ConocoPhillips a avut un dividend final în valoare totală de 1,88 USD, ceea ce este mare în comparație cu prețul acțiunilor sale de 49,52 USD. Shell a anunțat un dividend intermediar pentru cel de-al patrulea trimestru din 2008 de 0,40 USD per acțiune ordinară A și B, o creștere cu 11% față de dividendul în dolari SUA pentru același trimestru al anului trecut.

ExxonMobil este atât de puternică din punct de vedere financiar încât se află într-o poziție de îndatorare negativă, încheind ultimul său trimestru în 2008 cu 38,43 miliarde dolari în numerar și datorii de doar 10,96 miliarde dolari. Compania a făcut ultima sa achiziție semnificativă când a cumpărat Mobil Oil în timpul recesiunii energetice din 1998. Deși nu este la fel de puternică ca Exxon Mobil, BP deține și 6,1 miliarde de dolari în numerar. British Petroleum a achiziționat Amoco Corp. pentru 48 de miliarde de dolari în 1998, care la acea vreme era cea mai mare preluare străină a unei companii americane. În 2008, Shell a finalizat achiziția Duvernay Oil Corp., oferind companiei o suprafață care conține resurse de gaze semnificative în vestul Canadei. Royal Dutch Shell a raportat peste 15 miliarde de dolari în numerar la sfârșitul anului 2008. În martie 2006, ConocoPhillips Corporation a cumpărat Wilhelmshaven Raffiniegesellschaft și Burlington Resources. Deși capitalizarea sa de piață se apropie de 75 de miliarde de dolari, ConocoPhillips deținea mai mult de 1 miliard de dolari în numerar la sfârșitul celui de-al treilea trimestru al anului 2008. Chevron a fost, de asemenea, într-o poziție negativă a datoriei nete, cu 11 miliarde de dolari în numerar și o datorie de 7 miliarde de dolari în 2008. Mulți analiști se așteaptă la un val de achiziții de companii precum cele mai mici Devon Energy. (DVD), Anadarko Petroleum Corporation (APC) sau Apache Corporation (APA).

Apartenența la Big Five nu îi protejează pe acești giganți împotriva controverselor politice . BP s-a confruntat cu scurgeri în Alaska atât în 2006 (petrol), cât și în 2007 (metanol). ExxonMobil încă se confruntă cu litigiile legate de scurgerea de petrol *Valdez din 1989* în Alaska. O hotărâre judecătorească din iunie 2008 a redus daunele accesate împotriva ExxonMobil de la 2,5 miliarde dolari la 507,5 milioane dolari. În aceeași lună, Royal Dutch Shell a fost forțată să închidă cea mai mare unitate de producție de petrol din Nigeria, când separatiștii nigerieni au atacat instalația offshore. În 2007, Friends of the Earth a susținut că daunele cauzate de activitățile petroliere ale Shell comunităților locale și mediului mai larg ar putea fi evaluate la 20 de miliarde de dolari. În 2006, ConocoPhillips a fost de acord să plătească 2,2 milioane USD guvernului federal pentru a acoperi costurile de curățare a unei scurgeri de petrol din Puget Sound. În octombrie 2007, Polar Tankers, o subsidiară a ConocoPhillips, a fost amendată cu 2,5 milioane USD pentru o scurgere de petrol în Pacific, care a avut loc în 2004.

Când a comparat Chevron cu concurenții săi din 2003 până în 2007, Chevron a avut un procent de înlocuire a resurselor prin explorare de 106%. Aceasta este cu aproximativ 40 la sută mai mare decât cel mai apropiat concurent, BP. Acest raport este adesea dificil de comparat în Big Five, deoarece fiecare companie îl definește ușor diferit. Nu numai că Chevron a înlocuit, prin explorare, mai multe resurse decât oricare altul dintre Big Five, dar a făcut acest lucru cu cel mai mic cost de explorare din industrie. A fi capabil să găsească noi resurse la un cost relativ scăzut este o abilitate importantă, mai ales atunci când prețurile mărfurilor sunt în scădere.

> Câștigurile din amonte ale Chevron de 21,7 miliarde de dolari se traduc în câștiguri pe baril de 22,85 dolari. Poziția competitivă a Chevron a urcat pe locul doi atât în 2007, cât și în 2008, comparativ cu Big Five. Rezultatele ROCE din 2008 de 36,6% par promițătoare pentru Chevron să-și mențină această poziție competitivă în 2009.
>
> Datele competitive pentru 2008 indică faptul că Royal Dutch Shell a obținut cel mai mare capital mediu angajat; ExxonMobil a avut cea mai mare rentabilitate a capitalului mediu angajat. Deși Chevron a avut cifre impresionante ale câștigurilor raportate, nu a fost cel mai mare candidat. ExxonMobil a avut cel mai mare venit net raportat, urmată de Royal Dutch Shell și apoi de BP.
>
> Administrația Obama vrea să crească aprovizionarea cu energie regenerabilă și să reducă emisiile de carbon. Dar cei cinci mari au răspunsuri mixte la Washington. Shell a anunțat că va îngheța investițiile în energie eoliană, solară și hidrogen și, în schimb, se concentrează pe biocombustibili. BP își reduce programul de energie regenerabilă. ExxonMobil a anunțat în ultimul trimestru din 2008 că va investi peste 1 miliard de dolari în trei rafinării din Statele Unite și Europa pentru a crește oferta de motorină cu ardere mai curată cu aproximativ 6 milioane de galoane pe zi. Chevron a cheltuit aproximativ 3,2 miliarde de dolari pe surse regenerabile din 2002 și intenționează să cheltuiască alte 2,7 miliarde de dolari în următorii trei ani. În total, cei cinci mari au cheltuit aproximativ 5 miliarde de dolari în ultimii 15 ani pentru a dezvolta energie regenerabilă. Aceasta reprezintă aproximativ 10% din cele aproximativ 50 de miliarde de dolari contribuite de alți

investitori. Deși cei cinci mari consideră energiile regenerabile o investiție importantă pentru viitor, energia regenerabilă nu este o afacere principală pentru ei.

Concluzie

Patruzeci și cinci la sută din cheltuielile planificate ale Chevron pentru 2009 vor fi în țările OCDE (Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică). În 2008, Chevron a părăsit 20 de piețe și va continua cu ieșirile planificate de pe piață în 2009. Aceste ieșiri viitoare vor avea ca rezultat o reducere estimată a forței de muncă de 1.500 de angajați, o reducere a cheltuielilor de operare cu 300 de milioane USD pe an și o reducere a capitalului angajat cu aproape 1 miliard USD. Cheltuielile de capital și de explorare anunțate în 2009 vor totaliza 22,8 miliarde USD, inclusiv 1,8 miliarde USD din cheltuielile afiliate. Se anticipează că producția din noile proiecte de capital va crește de la 153.000 de barili pe zi în 2008 la 650.000 de barili pe zi în 2010.

Nouă proiecte noi mai mari de 200 de milioane de dolari (cota netă Chevron) sunt planificate să vină online în 2009, urmate de alte opt în 2010. GNL reprezintă aproximativ 35% din volumul portofoliului din 2008 și ar trebui să fie considerat un jucător important în viitorul Chevron. În aval, accentul se va concentra în continuare pe îmbunătățirea fiabilității rafinăriei. Downstream va reprezenta aproximativ 4,3 miliarde USD din capitalul și programul de explorare în 2009.

Chevron speră să profite de oportunitățile din Irak, începând cu o revizuire a liniilor directoare de licitație ale irakienilor pentru viitoarele leasinguri de petrol, care urmează să fie publicată în al doilea trimestru al anului 2009. Rețineți că Irakul nu are o cotă OPEC și, prin urmare, i se permite să producă petrol după cum se luptă să-și reconstruiască industria petrolieră. Cu toate acestea, cele patru domenii de interes pentru dolari de capital de explorare în 2009 vor include Golful Mexic, Australia de Nord-Vest, apele adânci din Africa de Vest și Golful Thailandei. Dar concluzia este că Chevron va continua să se confrunte cu un risc geopolitic crescând, pe măsură ce își extinde dependența de proprietățile non-americane pentru rezervele sale. Până în prezent se pare că Chevron s-a dovedit a fi bun în gestionarea acestor riscuri pentru a păstra oportunitățile comerciale.

Chevron intenționează să continue investițiile în tehnologii de energie regenerabilă, cu obiectivul de a capta poziții profitabile în importante surse regenerabile de energie. Chevron va continua să investească în următoarea generație de surse de energie și să sprijine tranziția către o economie cu emisii scăzute de carbon. Producția de energie alternativă este în creștere, dar în prezent reprezintă doar 2% din producția globală de energie, așa că lumea va avea nevoie de combustibili fosili în anii următori, chiar dacă cererea va încetini. De fapt, US Energy Information Administration și International Energy Agency (un grup de cooperare al majorității membrilor OCDE) sugerează că până în 2030 lumea ar putea consuma aproximativ 57.000 de galoane de petrol pe secundă.